

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti strojírenského podniku

Proposing of Key Performance Indicators for an Engineering Company

Student: Bc. Tereza Pavlů

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Pavlů**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti strojírenského podniku
Proposing of Key Performance Indicators for an Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska výkonnosti podniku
 3. Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. 341 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2010. 299 p. ISBN 978-0-470-54515-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. dubna 2019


.....

Poděkování

Děkuji paní Ing. Jindře Peterkové, Ph.D za metodickou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Michalu Cieslarovi ze společnosti BONATRANS GROUP, a. s. za poskytnuté informace a věnovaný čas.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska výkonnosti podniku	6
2.1 Základní pojmy	6
2.1.1 Podnik	6
2.1.2 Výkonnost	6
2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti	8
2.2 Implementace klíčových ukazatelů výkonnosti	10
2.2.1 Základní kameny pro implementování KPI	10
2.2.2 Zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti	13
2.3 Metody pro zavedení KPI	14
2.3.1 Finanční analýza	14
2.3.2 SWOT analýza	23
2.3.3 Balanced scorecard dle Kaplan a Norton	25
2.3.4 Balanced scorecard dle Parmentera	26
2.4 Model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti	26
2.4.1 Vlastní kroky pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti	30
3. Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti podniku	32
3.1 Charakteristika společnosti	32
3.1.1 Data v historii společnosti	32
3.1.2 Vize, poslání a strategie	33
3.2 Uplatnění postupových kroků pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti	33
3.2.1 Analýza současného stavu	33
3.2.2 Definování perspektiv společnosti	36
3.2.3 Určení kritických faktorů úspěchu	50
3.2.4 Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu	51
3.2.5 Určení ukazatelů výkonnosti na úrovni organizace	52
3.2.6 Určení ukazatelů výkonnosti na úrovni útvarů	53
3.2.7 Výběr vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti	53
3.2.8 Výběr vítězných klíčových ukazatelů výsledků	54
4. Shrnutí, návrhy a doporučení	55
4.1 Shrnutí	55
4.2 Návrhy a doporučení	56
4.2.1 Přehled vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti	56

4.2.2	Přehled vítězných klíčových ukazatelů výsledků	57
4.2.3	Systém vykazování	58
4.2.4	Návrh zobrazení KPI a KRI	59
5.	Závěr	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratek	64
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Pro společnost je velmi výhodné měřit výkonnost, neboť tato měření poskytují cenné informace o dané společnosti. Díky těmto informacím může společnost efektivněji řídit podnik na základě skutečných a aktuálních dat. Pro měření výkonnosti existuje mnoho různých ukazatelů a přístupů, např. finanční ukazatele nebo klíčové ukazatele výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti vycházejí z cílů společnosti a jejich sledováním podnik sleduje, jak moc mu ještě do cíle zbývá. Tyto ukazatele se měří pravidelně, tudíž je možné sledovat jejich vývoj a tím i případně odhalit možné neshody, které by mohly ve společnosti nastat, a tím i včas tomuto negativnímu vývoji zabránit.

V kapitole teoreticko-metodologická východiska pro oblast výkonnosti podniku jsou popsány základní informace týkající se oblasti výkonnosti. Jsou zde popsány základní pojmy jako podnik nebo výkonnost. Dále jsou zde definovány klíčové ukazatele výkonnosti, postup jejich zavedení a použité metody pro zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti. Mezi tyto metody patří například finanční analýza, SWOT analýza nebo metoda Balanced Scorecard. Na základě dvanácti krokového modelu a aktuální situaci ve firmě jsou definovány vlastní postupové kroky pro navržení klíčových ukazatelů výkonnosti.

V praktické části je nejdříve popsána vybraná firma, její vize, poslání a strategie. Dále je zjištěn aktuální stav podniku a jsou popsány jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard. Na základě analýz jsou vymezeny kritické faktory úspěchu, které jsou pak pomůckou pro výběr klíčových ukazatelů. Dále jsou vybrány ukazatele výkonnosti a ukazatele výsledků. Ze kterých jsou následně vybrány klíčové ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výsledků na základě vymezených postupových kroků. Na základě všech zmíněných analýz a vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti a klíčových ukazatelů výsledků jsou zformulovány návrhy a doporučení pro společnost.

Cílem diplomové práce je navrhnout klíčové ukazatele výkonnosti strojírenského podniku. Podnik se zabývá výrobou železničních dvojkolí, kol a náprav. Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti vychází z metodiky postupových kroků dle Parmentera. Zároveň je zhodnocena finanční perspektiva pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy, popsána perspektiva interních procesů, perspektiva životního prostředí a zákaznická perspektiva, zhodnocena perspektiva zaměstnanecká na základě vybraných dat z dotazníkového šetření. Na základě provedených analýz a jejich výsledků je vytvořen koncept klíčových ukazatelů výkonnosti.

2. Teoreticko-metodologická východiska výkonnosti podniku

V této kapitole budou definovány základní pojmy, jako je podnik, výkonnost, klíčové ukazatele výkonnosti a vymezeny přístupy k měření výkonnosti. Následně jsou popsány postupové kroky a metody implementace klíčových ukazatelů výkonnosti. Závěrem jsou vymezeny vlastní postupové kroky aplikované v řešení.

2.1 Základní pojmy

Zde budou definovány pojmy podnik, výkonnost a klíčové ukazatele výkonnosti.

2.1.1 Podnik

Podnik je subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. Podnik je základním prvkem národního hospodářství a tvoří jej hmotné, osobní a nehmotné složky podnikání (Vochozka, Mulač, 2012). Podle předmětu činnosti můžeme podniky rozdělit na výrobní podniky a podniky poskytující služby. Výrobní podniky můžeme rozdělit podle velikosti na malovýrobní a velkovýrobní. Do malovýrobních podniků patří například řemesla nebo soukromí zemědělci, do velkovýrobních pak můžeme zařadit továrny, specializované stavební firmy nebo zemědělská družstva (Synek, 2006). Dle Synek (2006) mezi výhody velkých podniků patří:

- Výroba s nižšími náklady v důsledku výroby ve velkém množství, lepšího využití zařízení i surovin, větší dělby práce a vyšší produktivity práce,
- Nákup ve velkém a za nižší ceny.
- Vlastní výzkumné a vývojové oddělení,
- Snazší získání úvěru od bank a za lepších podmínek.

Velký podnik má i své nevýhody, mezi které patří horší přizpůsobivost rychlým změnám trhu nebo dražší výroba v důsledku růstu správního režie. Další nevýhodou jsou rostoucí dopravní náklady při zvětšování trhu a také nebezpečí zhoršení kvality výrobků během přepravy (Synek, 2006)

2.1.2 Výkonnost

Výkonnost je častým předmětem hodnocení podniku a jeho úspěšnosti či konkurenceschopnosti. Pojem výkonnost je spjat s výkonem, tedy realizovaným výstupem daného podniku (Sedláček, Suchánek, Špalek, 2012). Obecně znamená výkonnost charakteristiku, která popisuje způsob (průběh), jakým subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti

(Wagner, 2009). Dle Šulák a Vacík (2005) je výkonnost obvykle vymezena jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Dle Kislingerová (2014) můžeme výkonnost podniku chápat jako plnění podnikových cílů.

Na výkonnost se můžeme dívat z odlišných hledisek. Podnikatelskou výkonnost jinak hodnotí vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci. Zákazníci hodnotí schopnost podniku předvídat potřeby v momentě vzniku a nabídnout kvalitní produkt za odpovídající cenu. Z pohledu manažera je výkonnost vysoká, když firma prosperuje. V tomto případě má firma stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady a má likvidní a rentabilní hospodaření. Pro vlastníky je důležité zhodnocení kapitálu, který do firmy vložili. Výkonnou je tedy firma, která je toho schopna v co nevyšší možné míře a v co nejkratším čase (Šulák, Vacík, 2005). Dle Kislingerová (2014) můžeme rozlišit tři přístupy k měření výkonnosti:

- 1) klasické,
- 2) modernější,
- 3) ucelené.

Ad 1) Klasické přístupy. Dlouhou dobu se jako měřítko podnikové výkonnosti používal absolutní ukazatel zisku, později pak poměrové ukazatele, které jsou lépe srovnatelné v prostoru i čase. Tradiční přístupy pojímají hodnocení výkonnosti podniku pouze na účetním principu, ať již hodnocení samostatným ukazatelem nebo komplexním indikátorem, příkladem je Altmanovo Z-score nebo Beaverův model. (Kislingerová, 2014)

Ad 2) Modernější přístupy. Kritika tradičních ukazatelů plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat (Pavelková, Knapková, 2012). Na rozdíl od klasických ukazatelů musí být zohledněny veškeré náklady na investovaný kapitál. Mezi tyto kritéria patří například ekonomická přidaná hodnota (EVA) nebo cash flow výnosnost investic. (Kislingerová, 2014)

Ad 3) Ucelené přístupy. Základem systému komplexního hodnocení výkonnosti je určení vhodného okruhu kritérií hodnocení (Šulák, Vacík, 2005). Klasické přístupy řízení nezahrnují do hodnocení příspěvek všech aktivit, jako např. inovační schopnost podniku, spokojenost zákazníků nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Tyto faktory výkonnosti nelze měřit tradičními finančními nástroji, proto se začínají uplatňovat komplexnější metody měření a hodnocení výkonnosti, které se snaží postihnout i tyto obtížně měřitelné prvky.

(Kislingerová, 2014) Dle Šulák a Vacík (2005) zde můžeme zahrnout Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) nebo Balanced Scorecard.

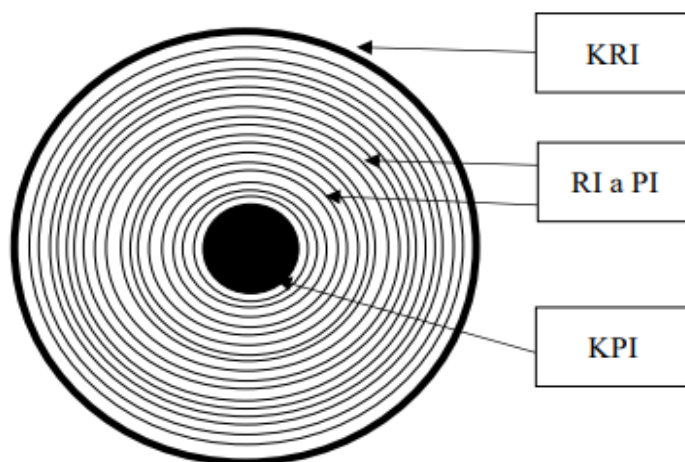
2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti můžeme definovat jako ukazatele, které pomáhají společnosti dosáhnout její cíle pomocí definování a měření pokroku v daných cílech. Jednoduše řečeno, když se podíváte na KPI, budete vědět, jestli se přibližujete k cíli nebo ne. Současně uvidíte dosavadní pokrok a pokrok, kterého je potřeba dosáhnout k dosažení cíle (Halek, 2016).

Dle Parmenter (2010) mnoho společností pracuje se špatnými ukazateli, které jsou chybně nazývány klíčovými ukazateli výkonnosti. Důvodem je, že velmi málo organizací zkoumá, co klíčové ukazatele výkonnosti opravdu jsou. Parmenter (2010) rozděluje ukazatele výkonnosti do čtyř kategorií:

- 1) klíčové ukazatele výsledků (KRI),
- 2) ukazatele výsledků (RI),
- 3) ukazatele výkonnosti (PI),
- 4) klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).

Pro popsání vztahu těchto ukazatelů lze použít podobnost s cibulí viz Obr. 2.1. Vnější slupka popisuje celkový stav cibule (množství slunce, vody, živin, zacházení při skladování atd.). Když sloupeme vrstvy cibule, dozvíme se více informací. Tyto vrstvy představují různé ukazatele výkonnosti a výsledků. Střed cibule pak představuje klíčové ukazatele výkonnosti. (Parmenter, 2010)



Obr. 2.1 Čtyři typy ukazatelů výkonnosti
Zdroj: Parmenter (2010, s. 2)

Ad 1) Klíčové ukazatele výsledků (KRI). Dle Parmenter (2010) jsou KRI měřítka, která jsou často mylně považována za klíčové ukazatele výkonnosti. Patří zde ukazatele jako spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců nebo čistý zisk před zdaněním. Tyto měřítka jsou výsledkem mnoha aktivit. Poskytují obraz o tom, zda se pohybujete správným směrem, ale nevypovídají nic o tom, co musíte udělat, abyste zlepšili své výsledky.

Ad 2) Ukazatele výsledků (RI). Tyto ukazatele shrnují aktivity a všechny finanční měřítka výkonnosti (kupříkladu denní nebo třeba týdenní analýzy prodeje jsou velmi užitečné, jsou ale výsledkem úsilí mnoha týmů). Abychom pochopili co zvýšit nebo co snížit, musíme se dívat na aktivity, které vytvořili daný prodej. (Parmenter, 2010) Mezi ukazatele výsledků můžeme dle Parmenter (2010) zařadit:

- čistý zisk na klíčových produktových řadách,
- včerejší prodeje,
- stížnosti klíčových zákazníků.

Ad 3) Ukazatele výkonnosti (PI). Ačkoliv jsou důležité, tak nejsou klíčové pro podnikání. Ukazatele výkonnosti pomáhají týmům sladit se se svými organizačními strategiemi. PI jsou nefinanční ukazatele a doplňují KPI. Jsou uvedeny spolu s KPI ve scorecardu organizace a také každé divize, oddělení a týmu. Dle Parmenter (2010) mohou ukazatele výkonnosti zahrnovat:

- procentuální zvýšení prodeje u top 10 % zákazníků,
- pozdní dodávky klíčovým zákazníkům,
- stížnosti klíčových zákazníků,
- počet návrhů zaměstnanců provedených za posledních 30 dní.

Ad 4) Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). KPI představují soubor ukazatelů zaměřených na ta hlediska výkonnosti, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace. Málokdy jsou klíčové ukazatele výkonnosti pro danou organizaci novými ukazateli. Buď šlo o ukazatele, které nebyly uznávány nebo na ně „sedal prach“ vědomí současného vedení. (Parmenter, 2010)

Na základě různých analýz a diskuzí s více než 3 000 účastníky KPI workshopů Parmenter (2010) definoval sedm charakteristik klíčových ukazatelů výkonnosti:

1. Jde o nefinanční měřítka. Pokud k nějakému přiřadíte jediný dolar, tak toto měřítko přeměníte na ukazatel výsledku.

2. Měření probíhá opakovaně. Klíčové ukazatele výkonnosti by se měly měřit 24h/7dní v týdnu neboli denně, u některých týdně. Měřítka, která se monitorují méně často, nemohou být klíčová, neboť nemohou být klíčem k podnikání, pokud je sledujeme, až když se něco stane. KPI jsou orientována na současnost a budoucnost. Většina měřítek organizace jsou minulé ukazatele, které měří události za poslední měsíc nebo čtvrtletí.
3. Zabývá se tím generální ředitel a vrcholové vedení. Klíčové ukazatele výkonnosti vedou ke změně, tudíž mají velkou pozornost generálního ředitele a to včetně každodenních telefonátů příslušným zaměstnancům.
4. Pochopení měřítka a opatření k nápravě se požaduje u všech pracovníků. Klíčové ukazatele výkonnosti by měly říci jaká opatření je potřeba přijmout.
5. Váže odpovědnost k jednotlivci nebo týmu. KPI jsou ve firmě tak hluboko, může být tedy vázán na tým. Neboli generální ředitel může někomu zavolat a zeptat se ho proč. (Například výnos z vloženého kapitálu nikdy nebyl KPI, protože ho nelze vázat na jednoho manažera – je to výsledek mnoha různých činností).
6. Má značný dopad. Klíčový ukazatel výkonnosti ovlivní jeden nebo více kritických faktorů úspěchu a více než jednu perspektivu balanced scorecard.
7. Podporují vhodné kroky. Než se ukazatel výkonnosti stane KPI musí se zajistit, aby podporoval požadované chování (např. pomoc týmu sladit jejich chování soudržným způsobem ve prospěch organizace)

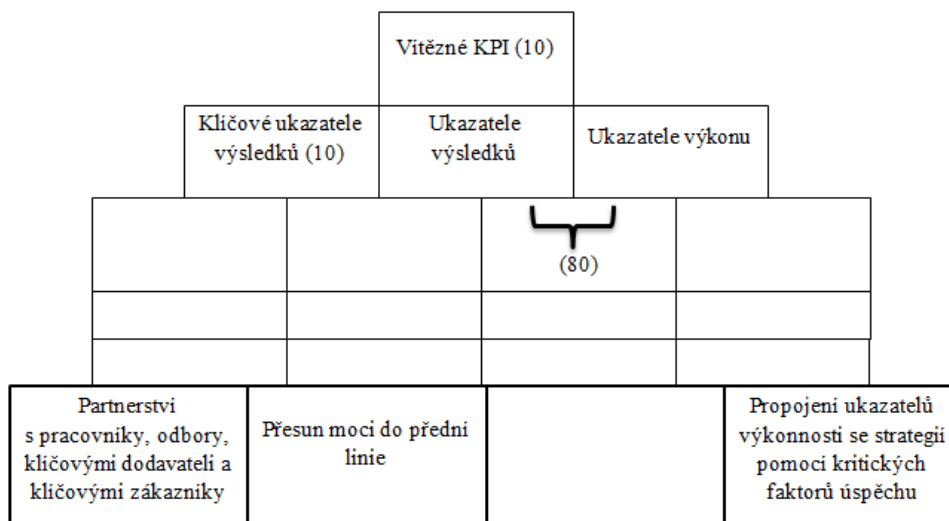
2.2 Implementace klíčových ukazatelů výkonnosti

V této části budou popsány základní kameny implementace, metody pro zavedení KPI. Dále bude popsán 12krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti. Na závěr této podkapitoly budou definovány postupové kroky.

2.2.1 Základní kameny pro implementování KPI

Dle Parmenter (2010) konečný úspěch strategie změny závisí spíše na tom, jak je změna zavedena a implementována, než na její podstatě. Úspěšný vývoj a využití KPI jsou určovány přítomností nebo absencí čtyř základních kamenů. Mezi tyto základní kameny patří, viz Obr 2.2:

- 1) Partnerství s pracovníky, odbory, klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky.
- 2) Přesun moci do přední linie.
- 3) Měření a hlášení toho co je důležité.
- 4) Propojení ukazatelů výkonnosti se strategií pomocí kritických faktorů úspěchu.



Obr 2.2 Čtyři základní kameny pro implementaci KPI

Zdroj: Parmenter (2010, s. 30)

Ad 1) Partnerství. Úspěšná snaha o zlepšování výkonnosti vyžaduje vytvoření partnerství mezi vedením, představiteli místních zaměstnanců, odborovými svazy, zaměstnanci, hlavními zákazníky a hlavními dodavateli. Aspekty základního kamene partnerství zahrnují:

- Uznání všemi zainteresovanými stranami, že organizační a kulturní změna vyžaduje vzájemné pochopení a akceptování nutnosti provést tuto změnu, jakož i akceptování způsobu jak se tato změna bude implementovat.
- Závazek k vybudování a udržování konzultačních programů s odborovými svazy, představiteli zaměstnanců a se zaměstnanci.
- Společný vývoj strategie pro zavádění nejlepších praktik a klíčových ukazatelů výkonnosti.
- Rozšíření představy o partnerství s cílem zahrnout a zapojit klíčové zákazníky a klíčové dodavatele.

Ad 2) Přesun moci do přední linie. K úspěšnému zlepšování výkonnosti je potřeba zmocňovat zaměstnance a to zejména ty, kteří jsou v operativní přední linii. Aspekty základního kamene přesunu moci do přední linie zahrnují:

- Efektivní fungování komunikace shora dolů a zdola nahoru, včetně dosažitelnosti strategických informací o organizaci.
- Zmocňování pracovníků k přijímání okamžitých opatření k nápravě situací, které mají negativní dopad na klíčové ukazatele výkonnosti.

- Přenesení pravomocí na týmy, aby si mohly vypracovat a vybrat své vlastní měřítka výkonnosti.
- Zajišťování školení týkajícího se zmocňování, KPI, kritických faktorů úspěchu a metod zlepšování procesu.
- Dodatečná podpora zaměstnancům, kteří mají problémy s gramotností, početními znalostmi nebo schopnosti učit se.

Ad 3) Měření a hlášení toho co je důležité. Je důležité, aby vedení vytvořilo integrovaný rámec tak, aby byl výkon měřen a vykazován způsobem, který vede k činnosti. Organizace by měly vykazovat události na denní / týdenní / měsíční bázi v závislosti na jejich významu a tyto zprávy by měly pokrývat kritické faktory úspěchu.

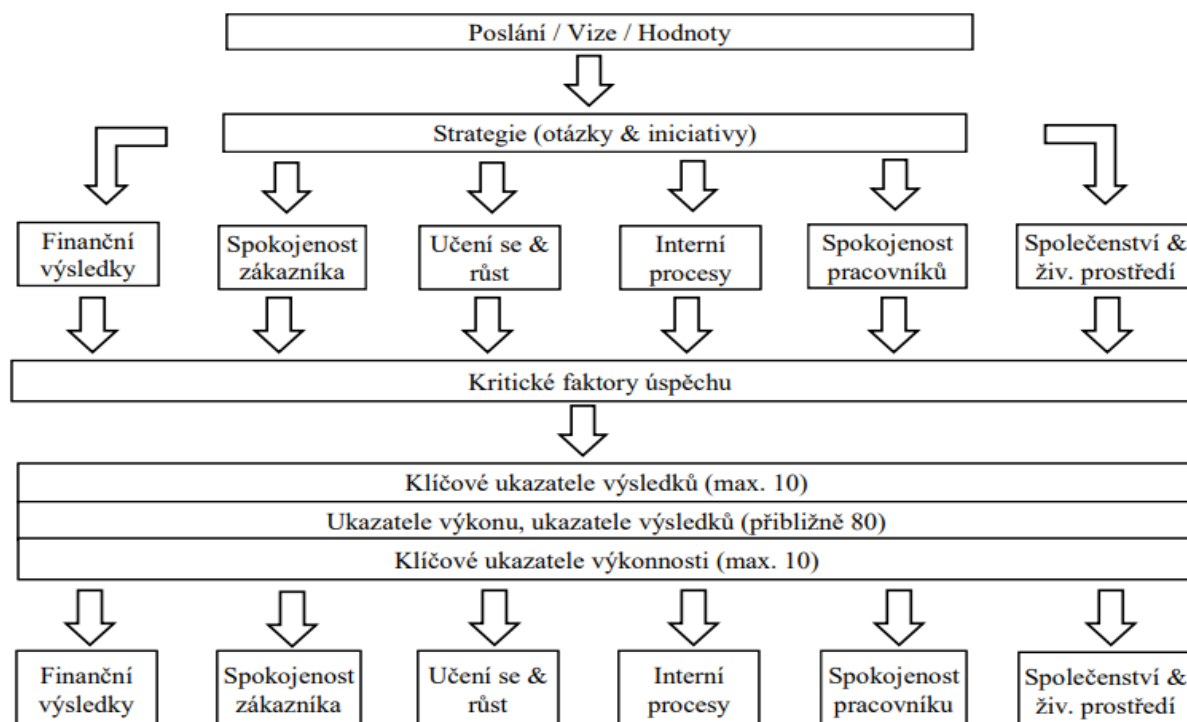
Důsledky reportingu měření a toho co je důležité:

- Každá zpráva by měla navazovat na faktor úspěchu nebo kritický faktor úspěchu (žádná zpráva by neměla existovat jen proto, že se dělala předtím).
- Měli bychom měřit pouze to, co potřebujeme. Každé opatření by mělo existovat z nějakého důvodu.
- Co by mělo být nahlášeno, by mělo být provedeno.
- Je třeba provést zásadní revizi podávání zpráv, aby byla stručnější, včasnější, efektivnější a zaměřená na rozhodování.

Ad 4) Propojení ukazatelů výkonnosti se strategií pomocí kritických faktorů úspěchu. Aby mohl být ukazatel výkonnosti klíčovým ukazatelem výkonnosti, musí být napojen na jeden nebo více kritických faktorů úspěchu organizace, na více než jednu perspektivu balance scorecard a na strategické cíle organizace. Napojení mezi strategií, klíčovými faktory úspěchu, perspektivami balanced scorecard a ukazateli výkonnosti je znázorněn viz Obr 2.3.

Organizace bude úspěšnější, jestliže věnuje čas definování a sdělování své vize, poslání a hodnot. Je třeba, aby byly definovány takovým způsobem, aby vedení i zaměstnanci na nich každý den instinktivně pracovali.

Je důležité, aby organizace měla promyšlenou a dobře strukturovanou strategii. Je potřeba, aby tato strategie navazovala na 6 perspektiv balance scorecard. Obecně platí, že organizace je schopna se zabývat jen několika strategiemi, například méně než pěti strategiemi najednou.

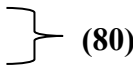


Obr 2.3 Cesta od poslání a vize k fungujícím ukazatelům výkonnosti
Zdroj: Parmenter (2010)

2.2.2 Zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti

Hlavním úkolem je zjištění kritických faktorů úspěchu organizace. Kritické faktory úspěchu identifikují oblasti, které rozhodují o zdraví a vitalitě organizace. Když poprvé pátráte po kritických faktorech úspěchu, můžete narazit až na 30 oblastí, o nichž lze diskutovat, zda jsou důležité pro stálé zdraví. Druhá fáze, kterou je zmenšování jejich počtu, je relativně snadná, protože důležitější kritické faktory úspěchu mají větší vliv na více perspektiv balance scorecard. Z praxe se doporučuje, že by mělo být pouze 5 až 8 kritických faktorů úspěchu. Jakmile již jednou máte správné kritické faktory úspěchu je zjištění kritických ukazatelů výkonnosti mnohem snadnější, protože budou spočívat na těchto kritických faktorech úspěchu (Parmenter, 2010).

Co se týká počtu ukazatelů má Parmenter (2010) pravidlo 10/80/10 viz Obr. 2.4. Toto pravidlo je dobrou pomůckou. Znamená, že v organizaci je asi 10 klíčových ukazatelů výsledků, až 80 ukazatelů výsledků a výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. Málokdy je potřeba více měřítek, v mnoha případech dokonce méně (Parmenter, 2010).

Klíčové ukazatele výsledků (10)	Vypovídá o tom, jak si vedete v dané perspektivě nebo kritickém faktoru úspěchu.
Ukazatele výsledků Ukazatele výkonnosti 	Vypovídá o tom, co se stalo Vypovídá o tom, co je třeba udělat
Klíčové ukazatele výkonnosti (10)	Vypovídá o tom, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti

Obr. 2.4 Pravidlo 10/80/10

Zdroj: Parmenter (2010)

2.3 Metody pro zavedení KPI

Abychom mohli klíčové ukazatele výkonnosti správně určit a zavést, musíme znát aktuální stav podniku. K tomu nám pomohou tyto metody:

- 1) finanční analýza,
- 2) SWOT analýza,
- 3) Balanced scorecard ale Kaplan a Norton,
- 4) Balanced scorecard dle Parmenter.

2.3.1 Finanční analýza

Úspěšnost firmy a jejich aktivit se odráží ve finanční situaci firmy. Finanční analýza dokáže odhalit silné a slabé stránky podniku, jejich příčiny a poskytnout údaje pro kvalifikované rozhodování (Bělohávek, Košťán, Šuleř, 2006).

Knapková a Pavelková (2010) uvádí, že finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopen splácet své závazky včas a další významné skutečnosti. Pro účely práce bude blíže popsána analýza poměrových ukazatelů.

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza s použitím poměrových ukazatelů představuje jádro finanční analýzy. Skupiny poměrových ukazatelů jsou tvořeny tak, aby umožnily podrobněji analyzovat vždy jednu ze stránek finanční situace podniku. Dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) se obvykle setkáváme se skupinami ukazatelů

- a) rentability,
- b) likvidity,
- c) aktivity,
- d) zadluženosti.

Ad a) Ukazatele rentability. Dle Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 120) je rentabilita „základní indikátor finančního zdraví podniku označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku.“ Rentabilita je konkrétnější podobou vztahu pro měření efektivnosti, který poměruje výstupy a vstupy hodnoceného subjektu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, protože udávají, kolik Kč zisku připadá na jednu korunu jmenovatele (Kislingerová, 2010). Dluhošová (2010) uvádí, že u ukazatelů rentability (ROA, ROE, ROCE, ROS) je žádoucí, aby se v čase zvyšovaly.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return of equity, ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu je klíčový ukazatel, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu akcionářem investovaného kapitálu (Kislingerová, 2010). Základní rovnice dle Kislingerová (2010):

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.1)$$

Rentabilita aktiv (Return of assets, ROA)

Rentabilita aktiv je klíčové měřítko rentability, které poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, jak byly financovány (Kislingerová, 2010). Měří výkonnost neboli produkční sílu firmy (Knapková, Pavelková, 2010). Vzorec pro výpočet dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$ROA = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.2)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (Return of capital employed, ROCE)

Ukazatel rentabilita investovaného kapitálu měří výkonnost kapitálu dlouhodobě vloženého do podniku (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Ukazatel měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli (Kislingerová, 2010). Výpočet této rentability se dá zapsat dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) jako:

$$ROCE = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb (Return of sales, ROS, zisková marže)

Kislingerová (2010) uvádí, že rentabilita tržeb tvoří jádro efektivnosti podniku. Tento ukazatel měří schopnost firmy dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vyjadřuje, kolik korun zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Vzorec pro výpočet dle Sedláček (2009) je:

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}. \quad (2.4)$$

Ad b) Ukazatele likvidity. Likviditu jako charakteristiku finančního zdraví v nejširším pojetí chápeme jako schopnost firmy uhrazovat závazky, tj. zajistit dostatečné množství majetku ve formě schopné uhradit závazky. Likvidnost je schopnost aktiv, být přeměněny na peněžní prostředky. Likvidnost může být jak vyšší tak nízká a měřítkem pro určení je doba a obtížnost přeměny a finanční ztráta při přeměně. Čím větší likvidnost, tím je potřebná kratší doba k zpeněžení a je realizována menší finanční ztráta. Rozlišujeme tři stupně likvidity a to běžnou likviditu, kterou také bývá nazývána likviditou 3. stupně, pohotovou likviditu, neboli likvidita 2. stupně a peněžní likviditu, nebo také likvidita 1. stupně (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Běžná likvidita

Vyjadřuje schopnost firmy uhradit do jednoho roku splatné závazky, kdy se za prostředky schopné uhradit tyto závazky považují oběžná aktiva. Hodnota ukazatele je poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků a vypovídá, kolikrát převyšují oběžná aktiva objem krátkodobých závazků (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Vztah dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (2.5)$$

Jako doporučená hodnota pro běžnou likviditu je uváděna hodnota ve výši 1,5 – 2,5, konkrétní hodnota je závislá na oboru činnosti, hospodářském cyklu, finanční strategii firmy a dalších. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Pohotová likvidita

Tento ukazatel je konstruován ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv (zásoby) z ukazatele běžné likvidity (Kislingerová, 2010). Výpočet pro pohotovou likviditu podle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\'e\text{z}n\'a aktiva} - \text{Z\'asoby}}{\text{Kr\'atkodob\'e z\'avazky}}. \quad (2.6)$$

Doporučené hodnoty pro ukazatel pohotové likvidity jsou v intervalu 0,5 – 1,5. Mezní hodnotou je hodnota 1, dosahovaná hodnota by měla být vyšší než 1. Základem doporučení je požadavek, aby minimálně stávající krátkodobé pohledávky a finanční majetek kryly stávající krátkodobé závazky. Konkrétní výše však bude ovlivněna oborem činnosti firmy apod. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Hotovostní (peněžní) likvidita

Hotovostní likvidita je nejpřísnější ukazatel likvidity. Poměruje nejlikvidnější složky oběžných aktiv s krátkodobými závazky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Výpočet pro hotovostní likviditu dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Kr\'atkodobý finanční majetek}}{\text{Kr\'atkodob\'e z\'avazky}}. \quad (2.7)$$

Doporučené hodnoty se u hotovostní likvidity pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5, event. od 0,2 až 0,7. Mezními jsou hodnoty blízko vyšší hranice intervalu, a to vzhledem k charakteru ukazatele krátkodobé závazky, které mají splatnost v intervalu celého roku, takže není nutné požadovat disponibilní zdroje k jednomu okamžiku ve stejné výši a takovéto nakládání s prostředky by bylo neefektivní (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Ad c) Ukazatele aktivity. Poměrové ukazatele aktivity zjišťují vázanost kapitálu v jednotlivých složkách aktiv, efektivnost využívání aktiv (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Pracujeme se dvěma typy ukazatelů aktivity, které jsou vyjádřeny počtem obrátů nebo dobou obratu (Kislingerová, 2010). Počet obrátek vypočítáme jako poměr hodnoty obrátové veličiny za určité období k průměrné hodnotě příslušných aktiv za stejné období. Doba obratu je ve vztahu k počtu obrátek převrácenou hodnotou (Marek, 2006).

Obrátka celkových aktiv

Obrátka celkových aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv (Kislingerová, 2010). Říká, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový úsek (Sedláček, 2007). Vzorec pro výpočet jak uvádí Jindřichovská (2013):

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tr\text{z}by}}{\text{Aktiva celkem}}. \quad (2.8)$$

Ukazatel obratu aktiv se používá pro mezipodnikové srovnání. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím efektivněji podnik majetek využívá (Dluhošová, 2010).

Doba obratu aktiv

Ukazatel doba obratu aktiv říká, za jak dlouho dojde k obratu majetku ve vztahu k tržbám. Žádoucí je co nejkratší doba obratu. Ukazatel je ovlivněn dynamikou tržeb a podílem fixních aktiv - čím vyšší podíl, tím je hodnota ukazatele vyšší. (Dluhošová, 2010) Vzorec pro výpočet doby obratu aktiv dle Dluhošová (2010) je:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.9)$$

Vyšší hodnoty ukazatele, než jsou průměrné hodnoty v odvětví případně růst ukazatele, jsou signálem o nízkém nebo zhoršujícím se využití výrobních kapacit (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je ukazatel, který vyjadřuje dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Ukazatel doby obratu zásob je citlivý na změny v dynamice výkonů (Dluhošová, 2010). Vzorec pro výpočet doby obratu zásob dle Dluhošová (2010) je:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.10)$$

Výsledek udává počet dní, za který se v průměru položka zásob přeměnila do další formy. Čím nižší hodnota, tím intenzivněji je položka využívána (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a říká, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Ukazatel je důležitý, pro plánování peněžních toků (Dluhošová, 2010). Vzorec pro výpočet doby obratu zásob dle Dluhošová (2010) je:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.11)$$

Čím kratší je doba obratu, tím rychleji firma získává peněžní prostředky z pohledávek (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Pokud ukazatel překračuje doby splatnosti (trvale), je potřeba prozkoumat platební kázeň odběratelů (Dluhošová, 2010). Snížení ukazatele vypovídá o zkrácení doby vázanosti aktiv v pohledávkách a o zvýšení kázně odběratelů (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Doba obratu závazků

Pomocí ukazatele obratovosti závazků se zjišťuje doba, za kterou jsou v průměru uhrazovány krátkodobé závazky (Kubičková, Jindřichovská, 2015). Tento ukazatel charakterizuje platební disciplínu firmy (Dluhošová, 2010). Vzorec pro výpočet doby obratu zásob dle Dluhošová (2010) je:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.12)$$

Vhodné je zvyšování doby splatnosti krátkodobých závazků z důvodu prodloužení doby, po kterou je možno využívat peněžní prostředky (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

Ad d) Ukazatele zadluženosti. Tyto ukazatele měří jednu ze stránek finanční stability podniku, a to finanční stabilitu, která se odvíjí od podílu cizích zdrojů na celkovém kapitálu firmy. (Kubičková, Jindřichovská, 2015) Určitá výše zadlužení je také užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní, protože úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení firmy, a z toho důvodu, že úroky jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého jsou daně placeny (Knapková, Pavelková, 2010). Tyto ukazatele jsou ovlivňovány čtyřmi faktory, a to daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti (Kislingerová, 2010).

Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel je základní ukazatel zadluženosti. Měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek (Dluhošová, 2010). Čím je firma konzervativnější, tím je hodnota ukazatele nižší. Málo zadlužené podniky, mají vyšší šanci na získání cizích zdrojů na financování svých aktivit v budoucnu (Jindřichovská, 2013). Vzorec dle Kubičková a Jindřichovská (2015) pro výpočet ukazatele celkové zadluženosti je:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}. \quad (2.13)$$

Čím je hodnota vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů (Dluhošová, 2010). Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60%. Při posuzování je však nutné respektovat odvětví a schopnost splácet úroky. (Knapková, Pavelková, 2010)

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Podíl vlastního kapitálu na aktivech je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti (Kubičková, Jindřichovská, 2015). Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu, vyjadřuje do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji a jaká je

jeho finanční samostatnost (Dluhošová, 2010). Vzorec dle Dluhošová (2010) pro výpočet ukazatele je:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}. \quad (2.14)$$

Zvyšování tohoto ukazatele značí upevňování finanční stability (Dluhošová, 2010). Spolu s ukazatelem celkové zadluženosti informuje o finanční struktuře podniku (Sedláček, 2009).

Stupeň krytí stálých aktiv

Stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Čím je ukazatel vyšší, tím je lepší finanční stabilita firmy. (Dluhošová, 2010). Vzorec dle Dluhošová (2010) pro výpočet ukazatele je:

$$\text{Stupeň krytí stálý aktiv} = \frac{\text{Dlouhodobý kapitál}}{\text{Stálá aktiva}}. \quad (2.15)$$

Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň 100 %, a to proto, že veškerá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem (Dluhošová, 2010). Je-li hodnota nižší než 1, podnik kryje část stálých aktiv krátkodobými zdroji, takže může mít problémy s úhradou svých závazků. To znamená, že je podnik podkapitalizovaný, takže se jedná o agresivní způsob financování majetku, který je sice levnější, ale velmi rizikový (Knapková, Pavelková, 2010). Pokud je hodnota vyšší než 1, pak dochází k překapitalizaci, která sice znamená vyšší stabilitu, ale snižuje se celková efektivnost podnikání (Sedláček, 2007). V tomto případě se jedná o konzervativní způsob financování, který je bezpečný ale dražší (Knapková, Pavelková, 2010).

Majetkový koeficient (finanční páka)

Majetkový koeficient je poměrem celkových aktiv a vlastního kapitálu. Je to vlastně převrácená hodnota ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Vzorec dle Dluhošová (2010) pro výpočet ukazatele je:

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}. \quad (2.16)$$

Hodnota ukazatele říká, kolikrát celková aktiva převyšují vlastní zdroje. Čím vyšší hodnota je, tím nižší je podíl vlastního kapitálu a vyšší míra zadlužení. Optimální hodnotou finanční páky se uvádí maximum ve výši 4 (tj. 25 % vlastního kapitálu a 75 % cizího kapitálu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)).

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu poměřuje množství cizího a vlastního kapitálu a tím vyjadřuje míru zadluženosti vlastního kapitálu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Ukazatel říká, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů (Knapková, Pavelková, 2010). Vzorec dle Dluhošová (2010) pro výpočet ukazatele je:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.17)$$

Výsledek vypovídá o tom, kolik by z jedné jednotky vlastního kapitálu odčerpalo splacení cizích zdrojů (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Akceptovatelná zadluženost závisí na fázi vývoje firmy. U stabilní společnosti by to mělo být přibližně v intervalu od 80 % do 120 % (Dluhošová, 2010).

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí je poměrem zisku a nákladových úroků (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Informuje o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky (Sedláček, 2007). Vzorec dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) pro výpočet ukazatele je:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.18)$$

Jako postačující se uvádí, jsou-li úroky pokryty ziskem 3x – 6x (Sedláček, 2009).

Úrokové zatížení

Ukazatel úrokového zatížení je poměr úroků a zisku. Říká, jak velkou část představují úroky na vytvořeném zisku, neboli kolik haléřů z jedné koruny zisku je použito na úhradu úroků (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Vzorec dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) pro výpočet ukazatele je:

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.19)$$

Je patrné, že by se hodnoty měly pohybovat maximálně na 100 %. Vyšší hodnoty znamenají, že vytvořený zisk nestačí na úhradu úroků (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Kromě analýzy poměrových ukazatelů existují také bankrotní a bonitní modely. Tyto modely patří k nejsofistikovanějším metodám finanční analýzy. Jsou postaveny na vícefaktorové analýze. Bankrotní modely vypovídají o tom, zda podnik zbankrotuje či ne a bonitní modely vypovídají o tom, zda je podnik dobrý či špatný. Bankrotní modely jsou

schopny predikovat budoucí vývoj i s pravděpodobností. Bonitní modely se omezují pouze na definici bonity. (Kalouda, 2015)

Tafflerův model

Tafflerův model zahrnuje čtyři poměrové ukazatele a existuje ve dvou podobách (základní a modifikované). Obě verze se od sebe liší v posledním ukazateli. Budeme se zabývat pouze základní podobou modelu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Vzorec Tafflerova modelu dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$Z_t = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (2.20)$$

Kde x_1 – EBT / Krátkodobé závazky

x_2 – Oběžná aktiva / Celkové závazky

x_3 – Krátkodobé závazky / Celková aktiva

x_4 – (Finanční majetek – Krátkodobé závazky) / (Provozní náklady – Odpisy)

Interpretace výsledné hodnoty (základní model) dle Kubíčková a Jindřichovská (2015):

- $Z_t > 0$ – firma je platebně schopná a je nepravděpodobné, že by se během jednoho roku měla dostat do úpadku,
- $Z_t < 0$ – firma se nachází v rizikové oblasti, indikuje vysokou pravděpodobnost finančních potíží a má podobný profil jako podniky které se dostaly do úpadku.

Index IN05 manželů Neumaierových

Tento model je jednou z variant modelu IN, konkrétně jde o aktualizovanou verzi modelu IN01. Českými ekonomy je považován za nejvhodnější pro hodnocení českých podniků. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015) Slouží k vyhodnocení finančního zdraví českých firem v českém prostředí. Index IN je vyjádřen rovnicí, ve které jsou zařazeny poměrové ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Každému z ukazatelů je přiřazena váha. (Růčková, 2008) Vztah pro výpočet dle Kubíčková a Jindřichovská (2015):

$$IN05 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5, \quad (2.21)$$

Kde: x_1 – celková aktiva/Cizí kapitál

x_2 – EBIT/Úroky

x_3 – EBIT/Celková aktiva

x_4 – Výnosy/Celková aktiva

x_5 – Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky

Interpretace výsledných hodnot (Kubíčková, Jindřichovská, 2015):

- $IN05 < 0,9$ – tyto firmy spějí k bankrotu (97 % pravděpodobnost) a nebudou vytvářet hodnotu (76 % pravděpodobnost).
- $IN05$ v intervalu od 0,9 – 1,6 – tyto firmy mají 50 % pravděpodobnost bankrotu a 70 % pravděpodobnost, že budou tvořit hodnotu.
- $IN05 > 1,6$ – tyto firmy s pravděpodobností 92 % nezkrachují a s 95 % pravděpodobností budou vytvářet hodnotu.

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza stavu firmy z hlediska jejích slabých, silných stránek, příležitostí a ohrožení, která poskytuje pro určení rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podniku a současné situace okolí podniku (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti podniku ve významných oblastech. Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí, ve všech významných oblastech (např. politická, ekonomická, ekologická, sociální). Faktory vnějšího prostředí organizace nemůže sama ovlivnit, ale i přesto by měla přijmout odpovídající opatření pro jejich minimalizaci nebo využití (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Když identifikujeme silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení musíme tyto faktory také ohodnotit. Pro stanovení důležitosti u silných a slabých stránek můžeme využít metodu alokace 100 bodů. V případě této metody každý člen týmu rozdělí 100 bodů mezi jednotlivé silné/slabé stránky. Čím vyšší počet bodů dané stránce přidělí, tím je podle něj důležitější. Důležitost pak může být vypočtena jako aritmetický průměr v případě, že se dané hodnocení příliš neliší (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Při hodnocení hrozeb se zaměříme na pravděpodobnost jejich vzniku a na závažnost jejich dopadu, jestliže nastanou. Pro hodnocení závažnosti může být využita pěti bodová stupnice, viz Tab. 2.1. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Tab. 2.1 Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby/příležitosti

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Nepřijatelná/zásadně významná	5

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák, 2012

Dále se u hrozeb zjišťuje pravděpodobnost jejich vzniku. Pravděpodobnost můžeme stanovit dvěma způsoby: semikvantitativně nebo kvantitativně. Pro semikvantitativní vyjádření lze využít slovní vyjádření, které je následně převedeno na bodovou stupnici viz Tab. 2.2. Slovní hodnocení pravděpodobnosti vzniku odpovídá interval pravděpodobnosti vzniku, který je také uveden v Tab. 2.2. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Tab 2.2 Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby/příležitosti

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku v %	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku	Počet bodů
<1;20>	Téměř nemožná	1
<21;40>	Výjimečně možná	2
<41;60>	Běžně možná	3
<61;80>	Vysoce pravděpodobná	4
<81;100>	Hraničící s jistotou	5

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák, 2012

Konečnou úroveň rizika u hrozeb zjistíme jako součin pravděpodobnosti vzniku hrozby a závažnosti dopadu hrozby. Nejvýznamnější jsou ty hrozby, jejichž úroveň rizika je nejvyšší (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Podobný postup můžeme použít i u hodnocení příležitostí. Musíme zde ale vymezit veličinu, podle které se vytvoří výsledné pořadí. U příležitostí bude touto hodnotou přínos. Nejprve určíme atraktivitu dopadu příležitosti z vnějšího prostředí, když je využita. Dále pak je potřeba určit pravděpodobnost vzniku příležitosti. Vynásobením tohoto dopadu a pravděpodobnosti zjistíme výsledné hodnocení přínosu. Opět čím vyšší hodnocení, tím je příležitost významnější (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Po seřazení faktorů dojde k výběru silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitostí a ohrožení s vysokou hodnotou. Na základě těchto faktorů jsou pak generovány strategie. Existují čtyři typy strategií a to strategie hledání, strategie využití, strategie vyhýbání a strategie konfrontace (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

2.3.3 Balanced scorecard dle Kaplan a Norton

BSC poskytuje ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Tyto měřítka jsou zařazeny do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými měřítky (Kaplan, Norton, 2007).

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je zachována, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Finanční cíle se většinou týkají ziskovosti. Dalšími cíli mohou být růsty prodeje nebo tvorba cash-flow (Kaplan, Norton, 2007).

Zákaznická perspektiva

V této perspektivě manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti v těchto segmentech. Tato perspektiva většinou obsahuje několik klíčových měřítek jako spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků nebo ziskovost zákazníků. Zákaznická perspektiva by měla obsahovat i měřítka pro výhody, které může podnik zákazníkovi nabídnout. Zákazníci by mohli ocenit třeba rychlé a včasné dodávky nebo přísun inovovaných výrobků a služeb (Kaplan, Norton, 2007).

Perspektiva interních procesů

Manažeři v této perspektivě zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Měřítka interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů (Kaplan, Norton, 2007).

Přístup BSC bude odhalovat nové procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zákazníků. Do přístupu BSC je zařazen i inovační proces. Dlouhodobý finanční úspěch si může vyžádat zcela nové produkty a služby (Kaplan, Norton, 2007).

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vychází ze základních zdrojů – lidí,

systémů a podnikových procedur. Předchozí perspektivy většinou odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí vynaložit finanční prostředky do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Tyto cíle jsou součástí perspektivy učení se a růstu. Mezi měřítky může patřit spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita, výcvik a dovednosti, včasná dostupnost správné informace (Kaplan, Norton, 2007).

2.3.4 Balanced scorecard dle Parmentera

Parmenter (2010) doporučuje předchozí čtyři perspektivy rozšířit o další dvě perspektivy a to o zaměstnaneckou perspektivu a perspektivu životního prostředí.

Zaměstnanecká perspektiva

Spokojenost zaměstnanců je moc důležitá na to, aby byla odsunuta jako pododdíl jiné perspektivy. Informovaní ředitelé ví, že spokojení zaměstnanci dělají spokojené zákazníky a ti zase dělají spokojené akcionáře. Samostatná perspektiva podporuje řízení měření spokojenosti zaměstnanců třikrát až čtyřikrát ročně pomocí malých vzorků (Parmenter, 2010).

Perspektiva životního prostředí

Měření v této oblasti se zaměřuje na zvyšování povědomí veřejnosti o tom být zaměstnancem první volby, zaměstnanci se učí novým dovednostem prostřednictvím dobrovolné práce v komunitě, snižují náklady díky minimalizaci odpadů, vytvářejí pozitivní tlak a zvyšují zaměstnaneckou morálku zavedením zelených iniciativ. Vedoucí ředitelé si uvědomují, že komunita je zdrojem vašich současných i budoucích zaměstnanců a zákazníků (Parmenter, 2010).

2.4 Model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti

Tento dvanácti krokový model je dle Parmentera (2010) založen na čtyřech základních kamenech, na zjištěních z organizací, které se účastnily studie a na vlastní desetileté cestě autora. Organizace musí pochopit daný proces a uvědomit si účel zavádění KPI, může začít s budováním. Doporučené kroky dle Parmenter (2010):

1. Závazek týmu vrcholového vedení
2. Vytvoření projektového týmu pro vítězné KPI
3. Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“

4. Vytvoření komplexní strategie rozvoje KPI
5. Předání informací o systému KPI všem zaměstnancům
6. Identifikace kritických faktorů úspěchu organizace
7. Zaznamenání ukazatelů výkonnosti do databáze
8. Výběr ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu
9. Výběr vítězných KPI organizace
10. Vytvoření rámce pro podávání zpráv na všech úrovních
11. Usnadnění používání vítězných KPI
12. Vylepšování KPI k udržení jejich důležitosti

Ad 1) Závazek týmu vrcholového vedení. Tým vrcholového vedení se musí zavázat k vývoji KPI a jejich prosazení v organizaci. Závazek týmu vrcholového vedení vytváří dynamické prostředí, v němž mohou být projekty úspěšné. Dříve než se členové týmu vrcholového vedení mohou do toho pustit, musí dané koncepci propadnout a zcela pochopit, proč by měli monitorování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti považovat za každodenní úkol. Závazek týmu vrcholového vedení vyžaduje v průběhu daného projektu vyčlenit každý týden dostatečné množství času na:

- poskytování zpětné vazby o navrhovaných měřících
- na rozhovory s týmem pro klíčové ukazatele výkonnosti
- na návštěvy organizací, které používají klíčové ukazatele výkonnosti
- na podporu, kterou potřebuje tým pro vytváření databázi a výkazů pro účely zachycení a vykazování měřítek.

Jeden z Parmenterových klientů poukazoval na to, že jejich systém balanced scorecard ztratil podporu, když se změnil generální ředitel. Proto je důležité opakovat výhody všem novým členům týmu vrcholového vedení.

Ad 2) Vytvoření projektového týmu pro vítězné KPI. V závislosti na velikosti organizace se doporučuje tým složený ze dvou až čtyř osob. Členové musí být zapojeni na plný úvazek a musí být podřízeni generálnímu řediteli. Do tohoto týmu se nezahrnují členové týmu vrcholového vedení.

Ad 3) Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“. Tým vrcholového vedení a projektový tým musejí zajistit, aby daný projekt měl kulturu „prostě to udělejte“, nikoli

kulturu, v níž se o každém kroku a měřítku bude debatovat. S touto kulturou a procesem přichází i přesvědčení, že to dokážeme udělat.

Ad 4) Vytvoření komplexní strategie rozvoje KPI. Tento krok zahrnuje umístění projektu KPI do celkové strategie pro dosažení nejlepších postupů. Je důležité zmapovat celkovou strategii pro organizační změnu a přitom zjistit účel klíčových ukazatelů výkonnosti v rámci celého procesu. Kromě toho je nutné zvážit, jak co nejlépe provést implementaci. Nejvhodnější implementace je ovlivněna velikostí organizace, mnohotvárností podnikových útvarů, lokalitou organizace a interními zdroji pracovníků dostupných pro daný projekt.

Ad 5) Předání informací o systému KPI všem zaměstnancům. Zaměstnanci musí být na změnu připraveni. Projektový tým a tým vrcholového vedení musí:

- přesvědčit zaměstnance o nutnosti změny a to s otevřeným a čestným sdílením informací,
- sdělit, jaká změna je třeba provést,
- ukázat, jak KPI přispívají k širší strategii změny,
- přilákat zájem zaměstnanců tak, aby se chtěli zúčastnit,
- řešit odpor zaměstnanců vůči změnám a měření výkonnosti.

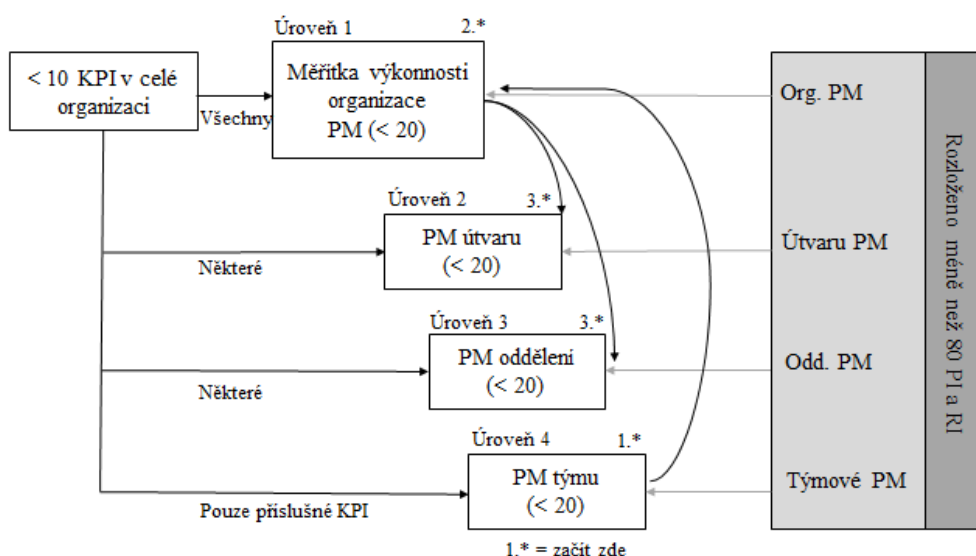
Ad 6) Identifikace kritických faktorů úspěchu organizace. Vztah mezi KPI a kritickými faktory úspěchu je důležitý. Správně určené kritické faktory úspěchu usnadňují nalezení správných KPI. Kritické faktory úspěchu:

- jsou formulovány tak, aby je pochopil 14letý a mohl řídit společnost,
- nebudou překvapením pro vedení a představenstvo,
- vztahují se k více než jedné perspektivě balanced scorecard,
- mají vliv na ostatní faktory úspěchu,
- zaměřují se na přesnou oblast.

Ad 7) Zaznamenání ukazatelů výkonnosti do databáze. Tým pro klíčové ukazatele výkonnosti bude muset shromažďovat a zaznamenávat měřítka výkonnosti. A ty pak uspořádat a zaznamenat do databáze, která musí být aktuální, úplná a dostupná všem zaměstnancům a musí podporovat jejich chápání měřítek výkonnosti a pomoci jim při výběru měřítek jejich týmu.

Ad 8) Výběr ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu. Tento krok je velmi důležitý pro zlepšování výkonnosti. Příslušná měřítka pomohou týmu usměrnit svoji činnost – jednotným způsobem ve prospěch celé organizace. Toho se dosáhne tím, že se týmy zaměřují na měřítka výkonnosti, která jsou propojena s kritickými faktory úspěchu organizace.

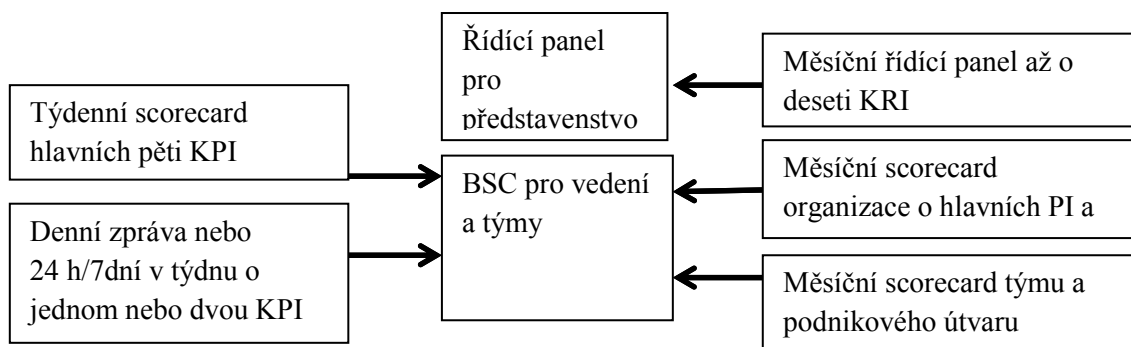
Ad 9) Výběr vítězných KPI organizace. Je doporučeno, aby výběr KPI začal až po dosažení pokroku na úrovni týmu. Tým pro KPI pronikne do klíčových ukazatelů výkonnosti organizace spoluprací s týmy. Jde o iterativní proces se zjištěními, která jsou předávána jak nahoru, tak dolů, viz Obr 2.5. Jde o proces, který zajistí kaskádovité uspořádání vztahů měřítek.



Obr. 2.5 Vzájemně související úrovně měřítek výkonnosti v organizaci
Zdroj: Parmenter (2010)

Bez ohledu na složitost organizace, by neměla být měřítka výkonnosti týmu, oddělení a útvaru sjednocována, aby se stala měřítka organizace.

Ad 10) Vytvoření rámce pro podávání zpráv na všech úrovních. Rámec pro vykazování výsledků musí přizpůsobit požadavky různých úrovní v organizaci a frekvenci vykazování, které podporují včasné rozhodování. Doporučená struktura pro vykazování ukazatelů výkonnosti je zobrazena, viz Obr. 2.6.



Obr 2.6 Doporučený rámec pro vykazování výsledků
Zdroj: Parmenter (2010, s. 90)

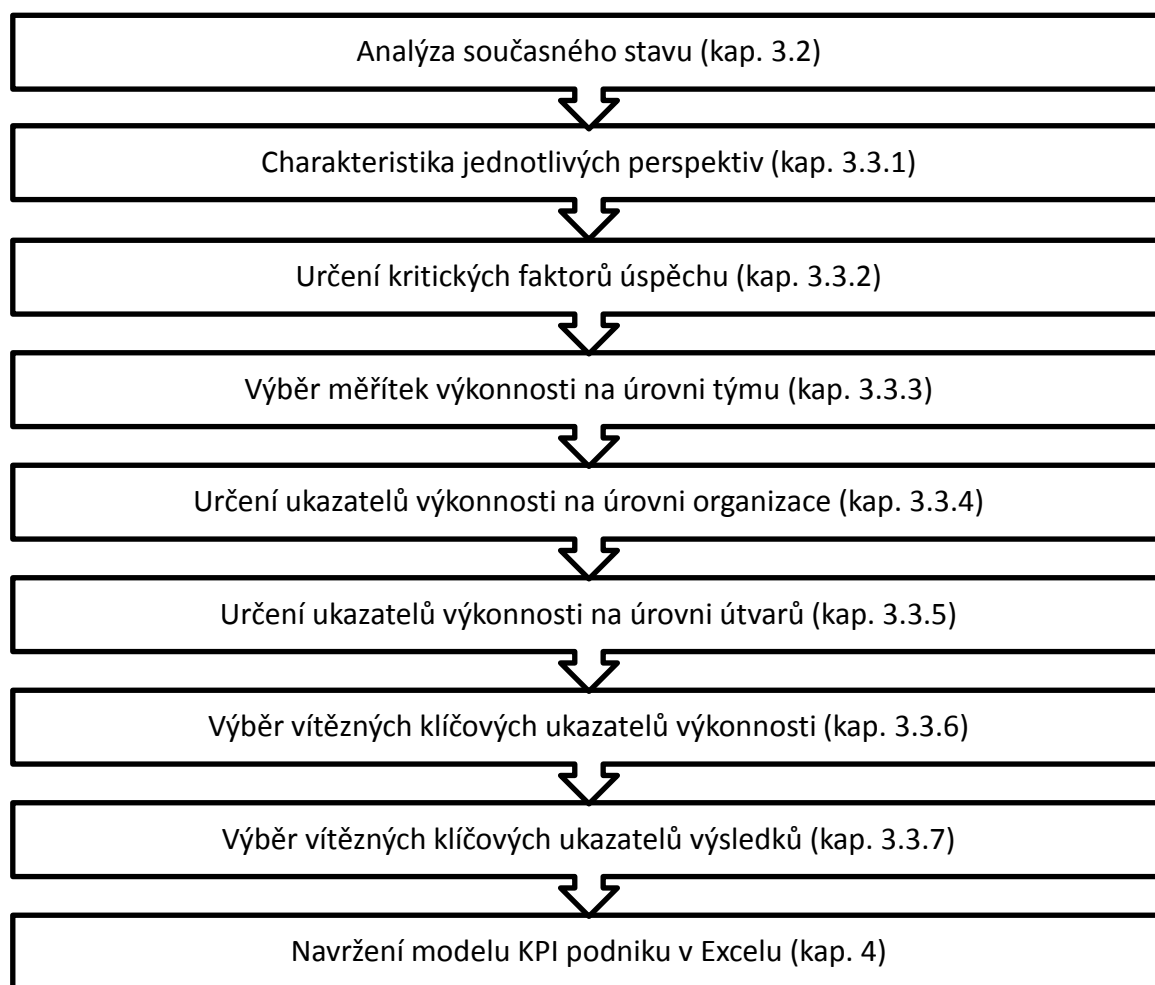
Většina KPI by měla být vykazována každý den v 9 hod., nebo by měla být neustále aktualizována.

Ad 11) Usnadnění používání vítězných KPI. Je důležité, aby používání KPI v organizaci zobecnělo a začlenilo se do její kultury. Role týmu vrcholového vedení je stěžejní. Je důležité, aby tým vedl na základě příkladů (s využitím KPI) a hledáním vysvětlení v okamžiku, kdy má některý z KPI tendenci jít špatným směrem. Tým vrcholového vedení se také musí zavázat, že zmocní pracovníky pro přijímání okamžitých opatření.

Ad 12) Vylepšování KPI k udržení jejich důležitosti. Je nezbytné, aby se udržovala efektivnost KPI a jejich používání. Týmy budou měnit své KRI, RI, PI, KPI s tím, jak se budou měnit jejich priority během procesu zlepšování. Některé klíčové ukazatele výkonnosti by měly být neustále udržovány z důvodu jejich významu pro kritické faktory úspěchu. Týmy budou muset také reagovat na vývoj nových kritických faktorů úspěchu tím, že budou měnit a vytvářet nová měřítka.

2.4.1 Vlastní kroky pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti

Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti bude proveden dle přístupu Parmenter (2010). S ohledem na situaci ve firmě budou kroky modifikovány, viz Obr 2.7.



Obr 2.7 Vlastní postupové kroky
Zdroj: vlastní zpracování

3. Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti podniku

V této kapitole bude popsána vybraná společnost, bude popsán její aktuální stav a perspektivy. Dále budou provedeny jednotlivé postupové kroky, které byly definovány v předchozí kapitole.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost BONATRANS GROUP a.s. se nachází ve městě Bohumín v Moravskoslezském kraji. Jde o největšího evropského výrobce železničních dvojkolí a patří mezi přední světové firmy v oboru. Firma exportuje své výrobky do více než 80 zemí světa na 5 kontinentech. (ARCI) Na kola vyrobené v Bohumíně spoléhá například nejvýše položená železnice světa v Tibetu, nejnižší položené tratě pod mořem v tunelech pod kanálem La Manche nebo také vysokorychlostní ICE v Německu a TGV ve Francii. (BONATRANS GROUP a.s.) Kromě dvojkolí firma vyrábí a vyvíjí části dvojkolí, jako jsou nápravy, kola, kotouče a obruče pro všechny typy kolejových vozidel od tramvají přes rychlovlaky až po lokomotivy a nákladní vozy. (ARCI)

Součástí dvojkolí jsou různé typy ložiskových systémů, převodovky, brzdové kotouče, případně tlumiče hluku a vibrací. Tyto výrobky slouží jak k montáži do nových kolejových vozidel i jako náhradní díly. (BONATRANS GROUP a.s.)

Pro firmu BONATRANS GROUP a.s. v Moravskoslezském kraji pracuje více než 1500 zaměstnanců. (ARCI) Organizační struktura společnosti, viz Příloha č. 1.

3.1.1 Data v historii společnosti

V roce 1965 byl založen závod Železniční dvojkolí ŽDB. V roce 1975 byla vyrobena první lokomotivní kola pro rychlost 200km/h. O dva roky později začal závod dodávat výrobky do západní Evropy. V roce 1991 dostala společnost certifikaci německých drah DB a o rok později začala dodávat výrobky do Asie a v roce 1995 i do Severní a Jižní Ameriky. (BONATRANS GROUP a.s.)

Společnost BONATRANS a.s. vznikla v roce 1998 a v roce 2006 se z ní stala BONATRANS GROUP a.s. V roce 2013 byla založena Bonatrans India. Následně v roce 2014 došlo k akvizici společnosti GHH-Radsatz a vytvoření skupiny GHH-BONATRANS. V roce 2016 byla založena společnost Bonatrans Asia a společnost Bonatrans India byla oficiálně otevřena. (BONATRANS GROUP a.s.)

3.1.2 Vize, poslání a strategie

Společnost má definovanou svou vizi, poslání a strategii, které se snaží dodržovat.

Vize: Jsme světovým prémiovým dodavatelem kol, náprav a dvojkolí pro kolejovou dopravu.

Poslání: Neustále zvyšujeme spokojenost hlavních zainteresovaných subjektů: zákazníků, zaměstnanců a vlastníků. Přijímáme plně svou společenskou odpovědnost a svými aktivitami budeme přispívat ke zlepšení společenského a životního prostředí.

Strategie: Usilujeme o udržitelný a profitabilní růst, tažený inovacemi v oblasti výrobků, služeb, procesů a celosvětovou přítomností vysoce motivovaného týmu.

3.2 Uplatnění postupových kroků pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti

V následující části této práce se budeme zabývat jednotlivými kroky, které byly definovány dříve. Nejdříve se seznámíme s aktuálním stavem podniku, poté definujeme jednotlivé perspektivy společnosti a její kritické faktory úspěchu. Následně určíme klíčové ukazatele na úrovni týmu a organizace. Klíčové ukazatele na úrovni organizace přiřadíme jednotlivým oddělením. Poté proběhne výběr vítězných ukazatelů výkonnosti a výsledků.

3.2.1 Analýza současného stavu

Před samotným navrhováním klíčových ukazatelů výkonnosti je potřeba zjistit stávající situaci ve společnosti. Seznámit se s jejich systémem hodnocení a zjistit jak na tom aktuálně firma je. Kromě seznámení se s jejich systémem hodnocení provedeme SWOT analýzu.

Stávající způsob hodnocení výkonnosti podniku

V podniku jsou definovány klíčové ukazatele výkonnosti, dle jednotlivých procesů (např. výroba na jednotlivých provozech, strategické řízení, logistika nebo obchod). Mezi 93 ukazateli, které podnik sleduje, nalezneme ukazatele z finanční, zákaznické a zaměstnanecké perspektivy, z perspektivy interních procesů a životního prostředí. U těchto 93 ukazatelů mají nastaveno nejčastěji roční, čtvrtletní nebo měsíční měření. U některých mají i měření týdenní nebo denní. Nejvíce ukazatelů se objevuje ve výrobě. Jedná se o ukazatele zabývající se produkcí, produktivitou a zmetkovitost jednotlivých pracovišť ve výrobě.

Pro potřeby výroční zprávy firma sleduje ukazatele obchodní tržby, EBITDA a investice CAPEX. Dále firma pro své interní potřeby provádí finanční analýzu a analýzu vnitřních a vnějších charakteristik.

SWOT analýza

K provedení SWOT analýzy je potřeba určit silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory SWOT analýzy společnosti byly určeny na základě interních informací podniku a konzultovány s přiděleným pracovníkem viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Certifikace • Vlastní výzkum a vývoj • Kvalifikování a motivování zaměstnanci • Rozšíření v zahraničí • Dlouholetá tradice • Široké portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesymetrická práce s lidským potenciálem firmy • Interní komunikace • Kapacita výroby • Špatná informovanost zaměstnanců
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s učiteli, středními školami a vysokými školami • Nové trhy • Dotace • Automatizace a inovace procesů • Rozvoj ekologické dopravy, vyšší využití vlaků 	<ul style="list-style-type: none"> • Málo studentů učitelů • Konkurence • Demografický vývoj moravskoslezského kraje -> Nedostupnost kvalifikované pracovní síly • Posílení koruny

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky byly zařazeny certifikace a vlastní výzkum a vývoj, protože se společnost snaží o inovace svých výrobků a také o to, aby dané výrobky byly kvalitní a bezpečné. S tímto souvisí i široké portfolio výrobků, které čítá na několik set výrobků. Kvalifikování a motivování pracovníci jsou také silnou stránkou, neboť se zde klade důraz na to, aby byli zaměstnanci na svých pozicích řádně proškoleni, ale také, aby se rozšiřovaly jejich obzory o nové poznatky v daném oboru. Zároveň je důležité, aby byli správně motivováni. Silnou stránkou je také rozšíření v zahraničí ve smyslu zahraničních poboček.

Mezi slabé stránky byla také zařazena špatná informovanost zaměstnanců, protože i z průzkumů spokojenosti vyplývá, že zaměstnanci nerozumí informacím, které jsou jim poskytovány. S tím to souvisí i interní komunikace ve společnosti. Dále zde byla zařazena nesymetrická práce s lidským potenciálem firmy a kapacita výroby.

Mezi příležitosti patří rozvoj ekologické dopravy a vyšší využití vlaků. Neustále se zvyšují požadavky na ochranu životního prostředí a ekologické programy, totéž se dotýká dopravy, kdy železniční doprava je ekologičtější než například silniční doprava. Další příležitostí jsou nové trhy, které se otevírají s rozšiřováním železničních sítí ve světě. Dále zde byla zařazena práce se školami, což může vést k budoucím zaměstnancům nebo novým nápadům. Automatizace a inovace procesů může vést ke snížení nákladů, času a zrát. Příležitostí může pro společnost být i získání dotací.

Ohrožením je demografický vývoj moravskoslezského kraje a tím nedostupnost kvalifikované pracovní síly. Některé pozice je obtížné obsadit, protože lidí, kteří jsou schopni vykonávat dané povolání, není mnoho. S tímto souvisí i málo studentů učilišť, což povede k ještě horší situaci. K dalším ohrožením patří konkurence. Vzhledem k tomu, že spousta zákazníků společnosti je zahraničních je ohrožením i posílení koruny.

Hodnocení faktorů bylo provedeno spolu s přiděleným pracovníkem. Silné a slabé stránky byly hodnoceny pomocí alokace 100 bodů, kdy byl následně vypočten průměr obou hodnocení, viz Tab. 3.2 a Tab. 3.3. Po hodnocení se faktory seřadí podle průměrných hodnot.

Tab. 3.2 Hodnocení silných stránek

Silné stránky	Člen 1	Člen 2	Celkem
Široké portfolio	25	20	22,5
Vlastní výzkum a vývoj	20	20	20
Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci	15	25	20
Certifikace	20	15	17,5
Rozšíření v zahraničí	10	15	12,5
Dlouholetá tradice	10	5	7,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.3 Hodnocení slabých stránek

Slabé stránky	Člen 1	Člen 2	Celkem
Interní komunikace	30	40	35
Nesystematická práce s lidským potenciálem firmy	25	30	27,5
Kapacita výroby	25	20	22,5
Špatná informovanost zaměstnanců	20	10	15

Zdroj: vlastní zpracování

U hodnocení externích faktorů byla určena pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost jejich dopadu. K ohodnocení byly použity stupnice z teoretické části. Po hodnocení se faktory seřadí podle výsledných hodnot, viz Tab. 3.4 a Tab. 3.5.

Tab. 3.4 Hodnocení příležitostí

Příležitosti	Pravděpodobnost	Dopad	Součin
Automatizace a inovace procesů	5	4	20
Rozvoj ekologické dopravy, vyšší využití vlaků	5	4	20
Nové trhy	4	4	16
Spolupráce s učilišti, středními školami a vysokými školami	4	2	8
Dotace	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.5 Hodnocení ohrožení

Ohrožení	Pravděpodobnost	Dopad	Součin
Konkurence	5	5	25
Demografický vývoj moravskoslezského kraje - > Nedostupnost kvalifikované pracovní síly	4	4	16
Málo studentů učilišť	3	4	12
Posílení koruny	3	3	9

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečným krokem SWOT analýzy je vytvoření SWOT matice a určení strategie, kterou by se měla firma ubírat. Dle výsledků SWOT matice, by firma měla zvolit strategii hledání, viz Příloha č. 2. Takže by firma měla využít příležitostí k eliminaci slabých stránek. Pro příklad může být využity dotace k zvýšení kapacity výroby nebo inovace procesů k zlepšení informovanosti zaměstnanců.

3.2.2 Definování perspektiv společnosti

Dále budou popsány perspektivy společnosti. Zdrojem informací jsou informace poskytnuté společností a veřejně dostupných údajů na internetových stránkách společnosti. Perspektiva učení se a růstu byla vynechána a vzdělávání bylo zařazeno do zaměstnanecké perspektivy.

Zákaznická perspektiva

Mezi zákazníky společnosti patří firmy zabývající se výrobou kolejových vozidel a jejich provozem a servisem. Zákazníci společnosti jsou rozmístěni po celém světě. K nejvýznamnějším trhům v Evropě patří Německo, Francie, Rakousko a Slovensko, mimo Evropu jsou to pak Čína, Indie, USA a Jižní Korea. Mezi TOP zákazníky patří například slovenská Tatravagónka nebo americká společnost TSS, viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 TOP 10 zákazníků dle tržeb

Jméno	Země sídla	Druh odebíraného zboží/služby	Objem tržeb v %
TATRAVAGÓNKA	Slovensko	dvojkolí, obruče, služby	7,7%
ÖBB	Rakousko	dvojkolí, monobloky, nápravy, obruče	6,4%
CRRC	Čína	monobloky, nápravy	6,4%
DB AG	Německo	dvojkolí, monobloky, nápravy, obruče	5,9%
WAGONY SWIDNICA	Polsko	dvojkolí, monobloky, nápravy, služby	4,4%
SNCF	Francie	monobloky, nápravy	3,8%
SIEMENS	Rakousko	dvojkolí, monobloky, nápravy, služby	3,3%
WABTEC RAIL LIMITED	Velká Británie	dvojkolí, monobloky, nápravy	2,1%
SBB	Švýcarsko	monobloky, nápravy, obruče	1,9%
TSS	USA	monobloky, nápravy, gumíkola	1,8%

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura TOP 10 zákazníků se z dlouhodobého hlediska příliš nemění. Tržní podíl společnosti na evropském trhu se pohybuje okolo jedné třetiny. Celkově převažují právě evropští zákazníci.

Společnost sleduje platební kázeň svých zákazníků. Pokud dojde k problémům s placením pohledávek je to řešeno. Stává se, že zákazníci platí později kvůli tomu, že mají interně pevně nastaveny dny, kdy platí. Takže se může stát, že splatnost pohledávek spadá mimo tyto dny a jsou splaceny později. Pokud jsou pohledávky po splatnosti déle, řeší to společnost také, kdy je to řešeno na pravidelných poradách. Společnost se také chrání pojištěním pohledávek.

Společnost se pohybuje na B2B trzích. Ve většině případů jde o přímý prodej, v některých zemích společnost využívá obchodního zastoupení. Každá země má svá specifika jak kulturní, tak obchodní a v některých zemích je zvykem obchodovat přes obchodního zástupce, jehož výhodou je, že tato specifika zná.

Finanční perspektiva

Byla provedena finanční analýza, jejíž některé ukazatele využívá i finanční perspektiva metody BSC. Z údajů dostupných ve výročních zprávách byly vypočteny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pro výpočet ukazatelů se využívají data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, viz Příloha č. 3 a č. 4. Nejdříve byly zjištěny hodnoty

ukazatelů rentability. Přesné výpočty jsou uvedeny, viz Příloha č. 5. Výsledné hodnoty i s doporučeným trendem jsou uvedeny, viz Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Ukazatele rentability

	2015	2016	2017	Doporučený trend
ROE	27,35%	19,04%	11,56%	↗
ROA	13,03%	10,48%	6,81%	↗
ROCE	16,53%	12,57%	9,28%	↗
ROS	16,04%	13,83%	10,16%	↗

Zdroj: vlastní zpracování

Jak jde z výsledných hodnot poznat, všechny čtyři ukazatele rentability klesají. Je to ovlivněno klesajícím ziskem. Jak naznačuje sloupec doporučený trend, není skutečný vývoj ukazatelů příznivý a žádoucí.

Dalšími poměrovými ukazateli jsou ukazatele likvidity. Přesné výpočty ukazatelů likvidity jsou uvedeny, viz Příloha č. 6. Výsledné a doporučené hodnoty jsou zobrazeny, viz Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Ukazatele likvidity

	2015	2016	2017	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	3,59	2,30	1,50	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita	1,76	1,12	0,70	0,5 – 1,5
Hotovostní likvidita	0,10	0,13	0,11	0,2 – 0,5/0,7

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita během let postupně klesá z hodnoty 3,58, která byla vyšší než doporučená až na 1,5, která odpovídá spodní hranici doporučení, je tudíž potřeba tuto hodnotu hlídat, aby neklesla ještě níž. Pohotová likvidita také v průběhu klesá, až na rok 2015 se hodnoty nacházejí v doporučeném intervalu. Hotovostní likvidita v průběhu let kolísá. Tento ukazatel se celou dobu nachází pod spodní hranicí doporučeného intervalu. Kolísání je dáno změnou krátkodobých závazků.

Třetí skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Přesné výpočty jsou uvedeny, viz Příloha č. 7. Výsledné a doporučené hodnoty ukazatelů jsou uvedeny, viz Tab. 3.9.

Tab. 3.9 Ukazatele aktivity

	2015	2016	2017	Doporučené hodnoty
Obrátka celkových zásob	0,77	0,72	0,63	↗
Doba obratu aktiv (ve dnech)	466,96	498,20	570,28	↘
Doba obratu zásob (ve dnech)	95,44	96,12	119,47	↘
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	75,50	71,64	81,66	↘
Doba obratu závazků (ve dnech)	97,92	82,00	150,55	↗

Zdroj: vlastní zpracování

Obrátka celkových zásob během uvedených let mírně klesá, což je vzhledem k doporučenému rostoucímu trendu nežádoucí. Mezi další ukazatele patří doba obratu aktiv. Hodnoty tohoto ukazatele mají rostoucí tendenci. Ukazatel během tří let vzrostl o 103 dnů. Tento rostoucí vývoj není v souladu s doporučením. Ukazatel doba obratu zásob má stejně jako předchozí ukazatel rostoucí trend. A stejně jako u předchozího ukazatele tento vývoj není žádoucí. Dalšími dvěma ukazateli je doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Pro výpočet těchto dvou ukazatelů byly použity položky krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Ukazatel doby obratu pohledávek má kolísající charakter. Ukazatel mezi lety 2015 a 2016 velice nepatrně poklesl a následně se zvýšil o 10 dní. Jako u předchozích ukazatelů je i zde doporučen klesající průběh, který ani zde není splněn. Posledním ukazatelem je doba obratu závazků, u kterého je také vidět pokles mezi prvními dvěma lety a poté opětovný velký nárůst v dalším roce. Tento nárůst byl zapříčiněn navýšením krátkodobých závazků. U tohoto ukazatele je doporučeno zvyšování hodnoty, což je v tomto případě splněno. Doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků, aby společnost měla prostředky pro splacení svých závazků. Toto doporučení je zde splněno.

Ukazatele zadluženosti jsou poslední skupinou poměrových ukazatelů. Přesné výpočty ukazatelů jsou uvedeny, viz Příloha č. 8. Výsledné hodnoty spolu s doporučeními jsou k dispozici, viz Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Ukazatele zadluženosti

	2015	2016	2017	Doporučené hodnoty
Ukazatel celkové zadluženosti	0,55	0,47	0,44	0,3 – 0,6
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	0,45	0,52	0,55	Rostoucí trend
Stupeň krytí stálých aktiv	1,33	1,35	1,22	> 1
Majetkový koeficient	2,21	1,90	1,80	Max 4
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	1,21	0,90	0,80	0,8 – 1,2
Úrokové krytí	19,80	21,75	17,30	3 – 6
Úrokové zatížení	0,05	0,05	0,06	< 1

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti, který během uvedených let klesá, ale celou dobu se pohybuje v doporučených hodnotách. Dalším ukazatelem je podíl vlastního kapitálu na aktivech, který během let vzrostl celkově o 0,1. Vzhledem k doporučenému rostoucímu trendu je vývoj tohoto ukazatele příznivý. Ukazatel stupeň krytí stálých aktiv má kolísavý průběh. Ve všech třech letech se pohybuje nad hodnotou 1, což je vzhledem k doporučené hodnotě žádoucí. Majetkový koeficient vykazuje klesající průběh. Klesá z hodnoty 2,21 na 1,8. Doporučením je maximální hodnota 4, kterou naše výsledky nedosahují. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu má také klesající průběh, což je dáno změnou poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. Zde se má hodnota pohybovat od 0,8 do 1,2. Jak je patrné z hodnot v tabulce, tak tento ukazatel se z horní hranice přesunul na spodní hranici doporučení. Ukazatel úrokového krytí v průběhu klesá a zároveň výrazně převyšuje doporučené hodnoty. Úrokové zatížení se v prvních dvou letech nemění, v následujícím roce se mírně zvedl. Doporučením zde je, aby ukazatel nepřevyšoval hodnotu 1, což se zde děje.

Mezi další možnosti hodnocení patří bankrotní a bonitní modely. Prvním modelem je Tafflerův model. Výpočty jednotlivých ukazatelů, viz Příloha č. 9 a výsledné hodnoty, viz Tab. 3.11.

Tab. 3.11 Výsledky Tafflerův model

	2015	2016	2017
x1	0,66	0,70	0,31
x2	0,76	0,83	0,91
x3	0,21	0,16	0,26
x4	0,16	0,27	0,07
Celkový ukazatel	0,51	0,55	0,34

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj výsledků celkového ukazatele je kolísavý. Nejdříve vzrostl z 0,51 na 0,55, ale poté v roce 2017 klesl na 0,34. Hodnoty tohoto modelu vycházení větší než nula, což znamená, že je společnost platebně schopná a je nepravděpodobné, že by se měla během jednoho roku dostat do úpadku. Ačkoliv vzhledem k většímu poklesu by společnost měla kontrolovat a zajistit, aby nedošlo k dalšímu většímu poklesu. Tento pokles byl zapříčiněn poklesem zisku a navýšením krátkodobých závazků.

Dalším modelem je IN05. Výpočty pro tento model jsou, viz Příloha č. 10, výsledky jsou, viz Tab. 3.12.

Tab. 3.12 Výsledky IN05

	2015	2016	2017
x1	1,83	2,11	2,26
x2	19,80	21,75	17,30
x3	0,13	0,10	0,07
x4	0,77	0,72	0,63
x5	1,91	2,30	1,50
Celkový ukazatel	1,88	1,92	1,52

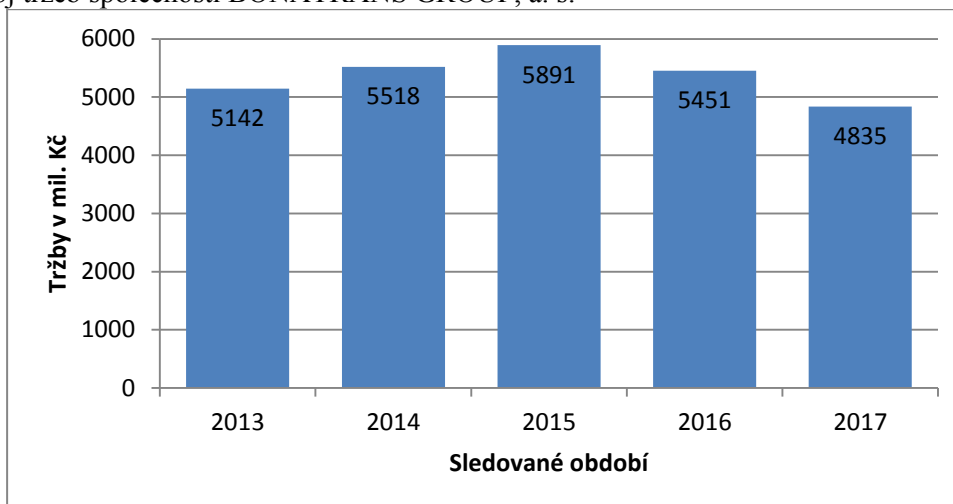
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky celkového ukazatele během zobrazených let kolísaly. V roce 2015 ukazatel dosahoval hodnoty 1,88, o rok později se zvýšil na 1,92 a v roce 2017 se snížil na 1,52. V letech 2015 a 2016 se hodnota pohybovala nad 1,6, což dle interpretace znamená, že společnost má 92% pravděpodobnost, že nezkrachuje a 95% pravděpodobnost bude vytvářet hodnotu. V roce 2017 se hodnota dostala pod hodnotu 1,6 a dle interpretace má společnost 50% pravděpodobnost bankrotu a 70% pravděpodobnost, že bude tvořit hodnotu. Pokles je opět zapříčiněn poklesem zisku a zvýšením krátkodobých závazků. Hodnota v roce 2017 není o moc nižší než je horní hranice intervalu (1,6), proto není důvod k obavám z bankrotu, ale i přesto by se společnost měla snažit dostat hodnotu zpět nad 1,6, aby měla menší pravděpodobnost bankrotu.

Jak jde s výsledků finanční analýzy vidět je momentální trend některých ukazatelů spíše negativní. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů se liší od doporučených hodnot ve většině případů. Ovšem celkové výsledky, které společnost dosahuje, jsou velmi dobré, což dokazují i výsledky dvou použitých soustav ukazatelů. Tržby se v průběhu let nejdříve zvyšovaly do roku 2015, poté začaly klesat, viz Graf 3.1. Důvod poklesu tržeb v roce 2017 byl cenový boj vyvolaný hlavně východní konkurencí a také ochlazením poptávky především

v mimoevropských zemích v první polovině roku. V druhé polovině roku se podařilo získat významné zakázky, ale výpadek se již nepodařilo dohnat.

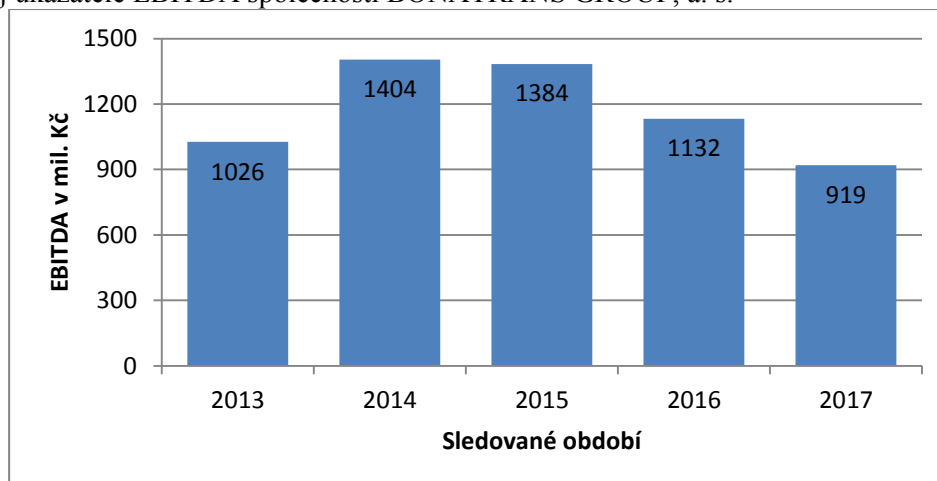
Graf 3.1 Vývoj tržeb společnosti BONATRANS GROUP, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel EBITDA má stejný vývoj jako tržby, viz Graf 3.2. Dlouhodobá výkonnost na této úrovni představuje hlavní zdroj pro financování rozvoje společnosti. Nárůst ukazatele v letech 2014 a 2015 byl zapříčiněn dobrou zakázkovou náplní a také intervencí České národní banky, což společnosti pomohlo, jelikož je výrazně orientovaná na export. Pokles ukazatele EBITDA v roce 2017 je ovlivněn posílením české koruny, růstem cen oceli a také, stejně jako u tržeb, nižším zakázkovým naplněním v první polovině roku.

Graf 3.2 Vývoj ukazatele EBITDA společnosti BONATRANS GROUP, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že má firma spoustu zahraničních zákazníků, tak sleduje měnové kurzy. Hlavním kurzem je euro, dále společnost sleduje kurz dolaru a libry. Kurz eura má společnost zajištěna na cca 5 let dopředu.

Perspektiva interních procesů

Pro svou výrobu má společnost k dispozici všechna potřebná oddělení, a to výrobní haly s veškerým vybavením, výzkum a vývoj a zkušebny. Dále má společnost řadu certifikací, a to ISO 14001, OHSAS 18001, které pravidelně obnovuje. Mezi nové certifikace patří ISO/TS 22163:2017 (certifikace IRIS dle revize 2017) a certifikace EN ISO 9001:2015. Společnost získává certifikace i pro své výrobky a také pro dráhy v jednotlivých zemích (např. Německé dráhy, Korejské dráhy).

Ve společnosti je připravován plán investic, a to dlouhodobý na 5 let a krátkodobý na rok. Společnost investuje jak do obnovy stávajících strojů a zařízení tak do koupě nových zařízení a příslušenství s cílem navýšení kapacit nebo inovace výrobních procesů. V roce 2018 například došlo k modernizaci lisu na provozu válcovny nebo obměně tří strojů na provozu obrobny. Dále byl v roce 2018 dovybaven úsek výzkumu a vývoje o příslušenství pro měření hluku a vibrací. Společnost plánuje v roce 2019 pokračovat modernizací válcovací linky kol. Společnost má v plánu instalaci nového prohýbacího lisu, válcovací stolice, značkovacího lisu, opravu zařízení pro měření kol a další investiční akce. V další etapě by mělo dojít k modernizaci karuselové pece a výhledově společnost plánuje rozdělit operace přechování a tvarování, které momentálně probíhá na jednom stroji, po rozdělení by došlo k navýšení kapacit. Investice se ale netýkají jen výroby ale i zlepšování pracovních podmínek. Mezi lety 2017 a 2018 došlo na provozu adjustace volných kol k investici do zlepšení bezpečnosti a hygienických podmínek. Cílem bylo eliminovat zdroje znečištění a zajistit zvýšení výměny vzduchu.

Společnost BONATRANS GROUP, a. s. se zabývá vývojem svých produktů. Má vlastní výzkum a vývoj a značnou část peněžních prostředků vkládá právě do této oblasti. Společnost se v rámci vývoje a výzkumu zabývá úkoly v oblasti bezpečnosti, snížení hluku nebo zvýšení životnosti. Zároveň má společnost vlastní mechanickou, metalografickou, nedestruktivní a únavovou zkušebnu, která je certifikovaná dle ILAC. Metalurgická zkušebna BONATRANS je certifikovaná dle EN ISO/IEC 17025:2005 jako samostatná a nezávislá zkušebna. Během roku 2017 se společnosti dařilo dokončovat nové konstrukce dvojkolí a kol v celkovém počtu přes 65 typů, z toho skoro polovina směřovala na evropský trh a byla také certifikována podle evropských norem. Zbýlé nové typy byly určeny pro USA, Indii a východní Asii.

Výroba kol začíná dělením oceli na tzv. špalky, jeho následným zahřátím, kováním a válcováním se docílí podoby surového kola. Během procesu je kolo přeměřeno jak mechanickými měřidly tak pomocí laserových systémů. Takto vytvarované kolo následně pokračuje přes chladicí lůžko na tepelné zpracování. Zde dochází opět k zahřátí kola, následně pak probíhá kalení a popouštění, kdy dochází k úpravám struktury a vlastností oceli. Po provedení zkoušek se již vychladlé kolo dostává na obrobny. V této části výroby dochází k obrábění kola na CNC strojích dle konkrétní výkresové dokumentace. V průběhu celého procesu je každý kus sledován pomocí čárového kódu a průběžně prochází různými typy zkoušek. Po dokončení na obrobny přechází kola na provoz obrobna a montáž, kde dochází k jeho odmaštění a následnému lakování a nátěru dle požadavků zákazníka. V případě výroby dvojkolí jsou kola lisovány na nápravu. Výroba je plánovaná dlouhodobě, kdy tato dlouhodobá předpověď je rozpracována dle objednávek na roční plány, které se dále přesněji zpracovávají na plány kvartální, měsíční a denní. Plánování probíhá v systému I2. Dále společnost využívá systém PIS, ve kterém probíhá sledování výroby. Ve výrobě se také sledují úzká místa a je zde také použita vizualizace. Ve fázi zavádění je online sledování výroby pomocí DNC a MDC sítí, kdy bude možné online sledovat chod strojů, případné poruchy, prostoje apod., v případě právě těchto poruch bude možno rychleji reagovat a zjednat nápravu.

Společnost také sleduje kvalitu svých výrobků a to jak na konci celého procesu tak mezioperačně, aby se předešlo zbytečnému zpracovávání vadných výrobků. V případě zjištění vady je tato vada posuzována z hlediska možnosti oprav. Při zjištění neopravitelné vady se zjišťuje příčina této vady, která je následně řešena. Ve společnosti existuje až 25 typů zkoušek, které jsou prováděny dle typu výrobku.

Společnost pro svou výrobu potřebuje kromě jiného hlavně materiál, který dodávají dodavatelské firmy. Většina z TOP dodavatelů pochází z České republiky, což je výhodné z hlediska času a nákladů na dopravu. Nejdůležitější je pro společnost dodávka materiálu pro výrobu. Touto surovinou je ocel, kterou dodává česká společnost MORAVIA STEEL a. s. a italská firma ABS s.p.a. Probíhá i hodnocení dodavatelů na měsíční bázi a hodnotí se hlavně kvalita dodaného materiálu a včasnost dodávek.

Materiál pro výrobu se do společnosti nejvíce dostává pomocí vlaků, dále se využívají kamiony. Pro převoz materiálu po firmě se využívají kolejové vlečky, jeřáby a vysokozdvizné vozíky. Různé způsoby dopravy se využívají i u dopravy k zákazníkům. Nejvíce se využívá

kamionová doprava. Další možností je kombinace převozu kontejnerů pomocí kamionů do přístavu a následná cesta těchto kontejnerů pomocí lodí. Občas se výrobky dopravují i letecky, buď na žádost zákazníka, případně když je snaha minimalizovat penalizace a dodržet termín.

Reklamáce vyřizuje oddělení zákaznického servisu. Nejčastěji jde o reklamáce nátěrů nebo o chybějící dokumentaci. V případě, že je obdržena nějaká reklamáce tak je zjišťováno kde nastala chyba, aby společnost mohla rozhodnout, zda reklamaci uzná nebo ne. V rámci pojištění je společnost kryta na případnou nutnost stahování výrobku z trhu apod., což kryje část možných reklamací.

Zaměstnanecká perspektiva

Podnik si uvědomuje důležitost kvalifikovaných zaměstnanců, a proto klade důkaz na vzdělávání a rozvoj pracovníků. V této oblasti je cílem prohloubit odbornou kvalifikaci zaměstnanců, jejich jazykové znalosti, měkké a manažerské dovednosti.

Spokojenost zaměstnanců se zjišťuje každoročně v rámci ročního hodnocení. V rámci sebehodnocení mohou zaměstnanci napsat, co potřebují, aby byli spokojení. Dále pak co dva roky probíhá celoplošná akce na zjištění spokojenosti v různých oblastech spokojenosti. U každé této akce se společnost snaží najít nový způsob zjišťování výsledků. V roce 2017/2018 šlo o Smile terminál. Zaměstnanci na tomto terminálu anonymně pomocí smajlíků odpovídali na různé otázky. Tato varianta byla zvolena jako rychlé a neobtěžující řešení. V období od října 2017 do února 2018 bylo postupně položeno osm otázek, viz Tab. 3.13.

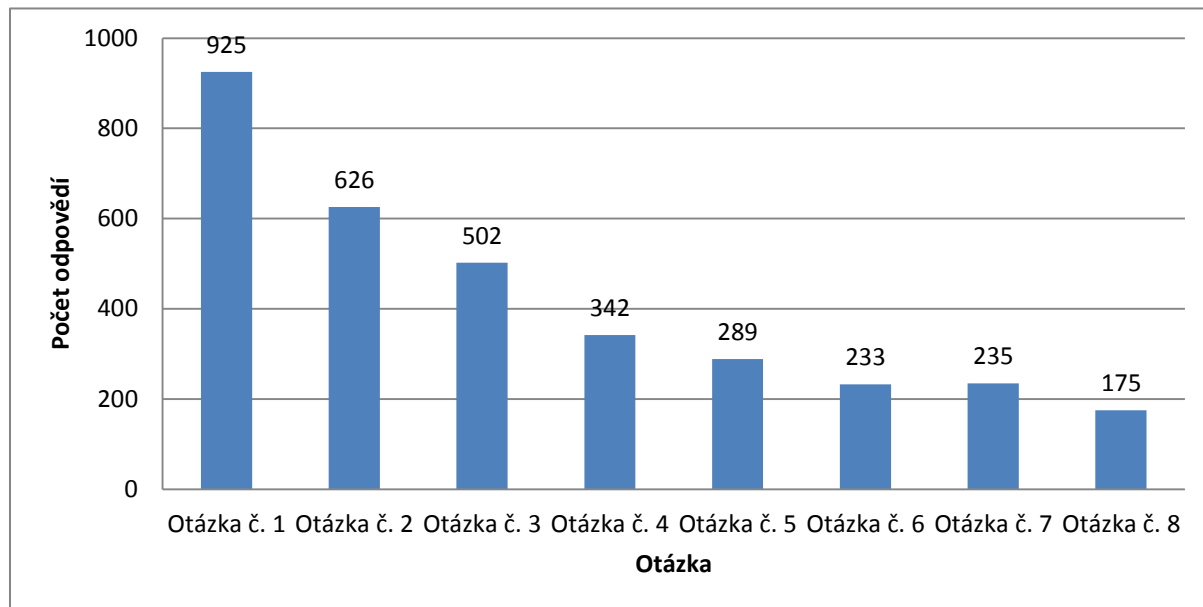
Tab. 3.13 Otázky a období dotazování

Kalendářní období	Položené otázky
02/10/17 - 15/10/17	Jak jste dnes byli v práci spokojeni?
16/10/17 - 29/10/17	Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?
30/10/17 - 12/11/17	Moje práce mě baví?
13/11/17 - 26/11/17	Informace, které se ke mně dostávají, jsou pro mne srozumitelné?
27/11/17 - 10/12/17	Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se?
11/12/17 - 01/01/18	Je dostatečně zajištěna bezpečnost práce na Vašem pracovišti?
02/01/18 - 14/01/18	Vyberete si ve firemní kantýně vždy jídlo, které Vám vyhovuje?
22/01/18 - 04/02/18	Vyhovuje Vám tento komunikační nástroj?

Zdroj: vlastní zpracování

Každá otázka byla zveřejněna 14 dní. Počet odpovědí se v každém časovém období snižoval. V prvním období bylo zaznamenáno 925 odpovědí, v posledním období pak už jen 175, viz Graf 3.3.

Graf 3.3 Počet odpovědí v jednotlivých obdobích



Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu je zřejmá převaha negativních odpovědí, viz Tab. 3.14. Ačkoliv se otázky týkaly různých oblastí, na každou otázku byla patrná menší nebo výrazná negativita. Z tohoto průzkumu ovšem není možné vyvozovat racionální závěry a navrhnout nějaká opatření. Není totiž možné určit, zda odpovídali různí lidé nebo neustále jedni a ti samí. Případně zda jsou tyto názory plošné nebo jde o názory nějaké skupinky zaměstnanců nebo provozu.

Tab. 3.14 Počty odpovědi na jednotlivé otázky

Období	Velmi spokojený	Spokojený	Nespokojený	Velmi nespokojený
1	170	199	150	406
2	146	117	98	265
3	124	62	56	260
4	60	40	53	189
5	53	38	23	175
6	74	34	27	98
7	37	32	42	124
8	55	35	20	65

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky těchto průzkumů končí stejně a to tak, že jsou lidé nespokojeni. Otázkou je, do jaké míry jsou opravdu nespokojeni a do jaké míry jde o například pouze o momentální rozpoložení nebo třeba nechut' vyplňovat dotazníky.

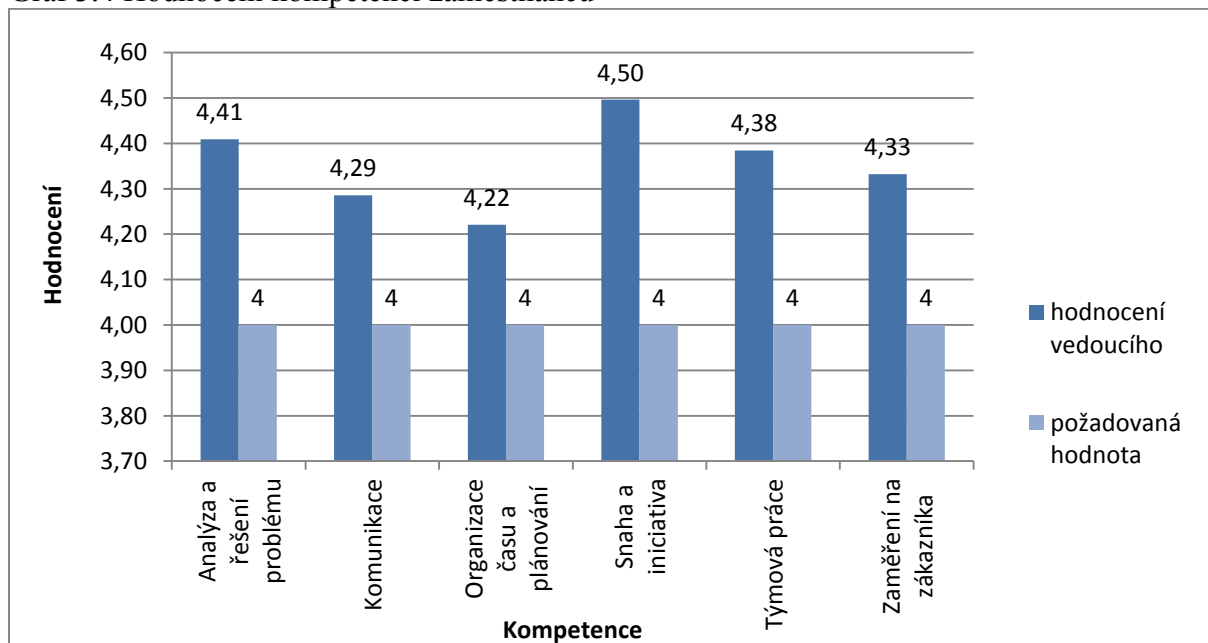
Hodnocení výkonu zaměstnanců je hodnoceno v rámci ročního hodnocení, zodpovídáním otázek jako jaká byla výkonnost zaměstnance, co se povedlo, co je potřeba udělat. Toto hodnocení zaměstnanců je důležité z hlediska zjišťování úrovně výkonu a kvality práce zaměstnanců a také pro plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje. Výkon se také hodnotí v návaznosti na mzdu, a to měsíční premii u dělnických pozic a čtvrtletně u technickohospodářských pracovníků. U dělnických pozic se tento výkon hodnotí podle plnění ukazatelů a to produktivita, produkce a kvalita a také podle naplňování plánů výroby. U THP je to hodnoceno jinak. Každý z těchto zaměstnanců dostává 3-5 úkolů na čtvrtletí. Tyto úkoly jsou termínované a měřitelné a mají za úkol sledovat zvýšení výkonu zaměstnance.

V rámci zmíněného ročního hodnocení dochází kromě jiného k hodnocení kompetencí jednotlivých zaměstnanců, a to jak k sebehodnocení, tak k hodnocení vedoucím. Kompetencí, které jsou hodnoceny, je celkem šest, a to komunikace, organizace času a plánování, analýza a řešení problémů, snaha a iniciativa, týmová práce a zaměření na zákazníka. V rámci hodnocení je použita sedmi úrovněová škála:

- Špičková pracovní výkonnost,
- Mimořádná pracovní výkonnost,
- Výborná pracovní výkonnost,
- Očekávaná pracovní výkonnost,
- Přijatelná pracovní výkonnost,
- Nesplnění očekávaných výsledků,
- Nepřijatelná pracovní výkonnost.

Požadovaná úroveň je očekávaná pracovní výkonnost, z hodnocení vyplývá, že této úrovně většina zaměstnanců dosahuje. Hodnoceno bylo necelých 97 % zaměstnanců, zbylá 3 % jsou nehodnocena například z důvodu dlouhodobé nemoci. Z průměrného hodnocení jednotlivých kompetencí jde vidět, že kompetence zaměstnanců jsou na vyšší než požadované úrovni, viz Graf 3.4.

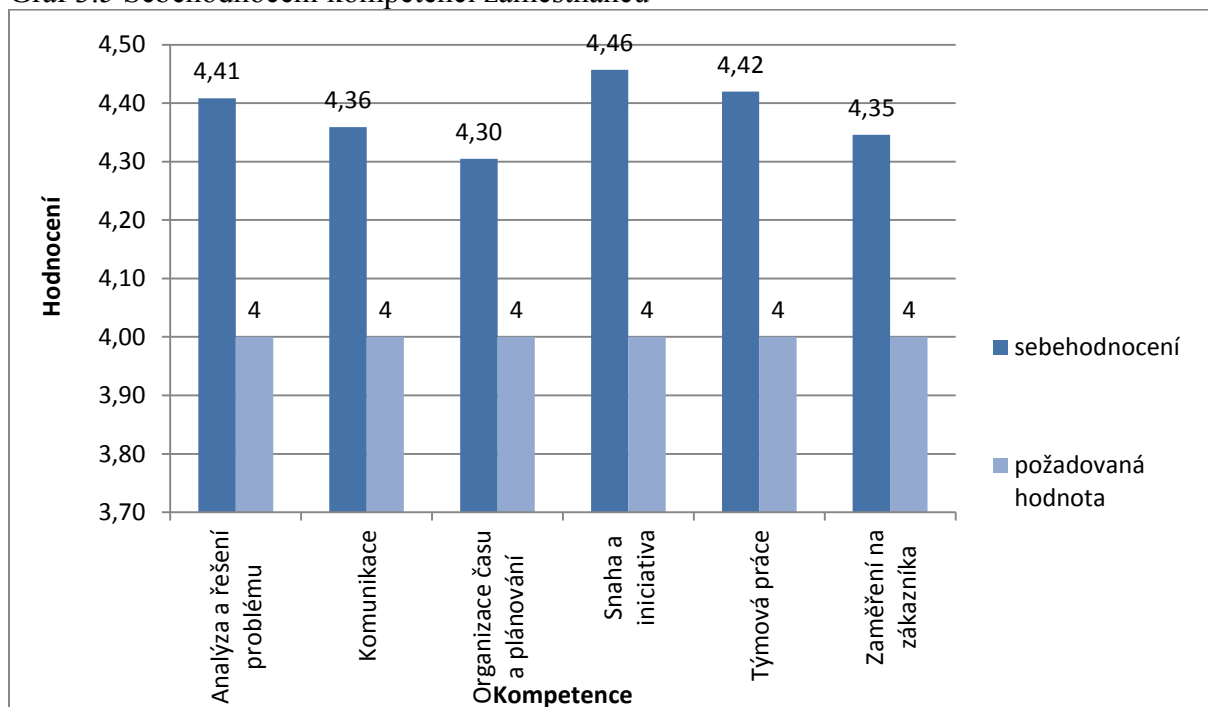
Graf 3.4 Hodnocení kompetencí zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Sebehodnocení vyplnila jen asi polovina zaměstnanců. Výsledky i v tomto případě ukazují, že jsou zaměstnanci z hlediska kompetencí na vyšší než požadované úrovni, viz Graf 3.5. Z výsledků sebehodnocení je patrné, že jsou si zaměstnanci vědomi svých schopností a nepodceňují se.

Graf 3.5 Sebehodnocení kompetencí zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti se také pracuje se zaměstnanci z hlediska kariérního růstu. V rámci ročního hodnocení může vedoucí zaměstnanec označit svého podřízeného jako zaměstnance, který má potenciál se kariérně někam posunout. S těmito zaměstnanci je pak dále pracováno v rámci talent managementu, kdy se také rozhoduje, zda daného zaměstnance vzdělávat odbornostně nebo v oblastech managementu. Tito zaměstnanci se mohou přednostně účastnit výběrových řízení. Některá oddělení jsou primárně obsazována interně, kvůli znalosti prostředí a vnitřního chodu společnosti. Vzdělávání je ve společnosti financováno z vlastních zdrojů. Rozpočet pro vzdělávání dostatečně vysoký, kdy polovina je dostačující pro zákonná školení a druhá polovina může být využita různá rozvojová školení.

Perspektiva životního prostředí

Společnost se zabývá otázkou životního prostředí. Snaží se snižovat dopad své výroby na životní prostředí. Dále se společnost zabývá prevencí možných nehod a mimořádných událostí. Podnik také pravidelně modernizuje výrobní závody a zavádí nové technologie, které vedou ke snížení ekologické stopy. Jedním z takových kroků je postupná výměna dieselových vysokozdvížných vozíků za vozíky na stlačený zemní plyn. Společnost se řídí přísnými pravidly pro nakládání s odpady. Systém nakládání s odpady také pravidelně sleduje a přezkoumává. Jedno z pracovišť společnosti se zabývá přímo recyklací kovonosných odpadů včetně těch kontaminovaných ropnými látkami, nejen interně ale i externě.

Společnost také dbá o místní komunitu a okolí firmy. Společnost se například pravidelně účastní akce, Poděkuj horám, kdy dobrovolníci sbírají odpad v Beskydech. Díky přispění společnosti BONATRANS také v Bohumíně vyrostlo workoutové hřiště nebo byly pořízeny nové polohovatelné lůžka do Bohumínské městské nemocnice. Společnost také sponzoruje bohumínský vzpěračský tým, Tělovýchovnou jednotu Sokol Bohumín a další spolky v rámci regionu.

Zaměstnanci se mohou pomoci okolí společnosti zúčastnit také a mohou rozhodnout, kam tato pomoc bude směřovat. Firma nabízí svým zaměstnancům Bonagranty, kdy zaměstnanec, který je členem nebo je jinak aktivní v nějaké organizaci, může této organizaci získat finanční prostředky, které této organizaci pomohou. Takto společnost poskytla finanční příspěvek školkám, školám, sportovním klubům, dobrovolným hasičům, občanským sdružením nebo různým zdravotním a sociálním zařízením.

3.2.3 Určení kritických faktorů úspěchu

Pro určení kritických faktorů úspěchu je potřeba nejdříve určit faktory úspěchu. Faktory budou definovány pro jednotlivé perspektivy dle předchozích analýz. Výsledkem této části bude 5- 8 kritických faktorů úspěchu.

Zákaznická perspektiva

- Komunikace se zákazníkem – Komunikace je důležitá od začátku do konce. Je potřeba správně zjistit potřeby zákazníka a předat je výrobě. Důležité je dobře vyjednat podmínky kontraktu.
- Získání nových a udržení klíčových zákazníků – Společnost musí hledat nové zákazníky pro odbyt svých výrobků a zároveň je i důležité udržet si stávající zákazníky, aby nedocházelo k poklesu tržeb a tím i zisku.

Finanční perspektiva

- Růst tržeb – Pro každou společnost je důležitý růst tržeb, který ovlivňuje růst zisku a tím i rozvoj a růst samotné společnosti. Ani společnost BONATRANS není v tomto výjimkou.
- Růst EBITDA – Pro společnost není důležitý jen růst tržeb ale i růst zisku. Velikost zisku je ovlivněna právě tržbami a také náklady. Růst zisku pak ovlivňuje rozvoj a růst podniku.

Perspektiva interních procesů

- Kvalita výrobků – V oblasti výroby kol pro kolejová vozidla je kvalita výrobku velmi důležitá, jak z hlediska bezpečnosti, tak i z hlediska pohodlí. Každé kolo má své specifiky a jsou na ně kladeny jiné požadavky z hlediska trhu, na které hotový výrobek míří.
- Realizace výzkumu a vývoje - Výzkum a vývoj je pro společnost důležitý. Je potřeba přizpůsobovat produkt jak podmínkám jednotlivých trhů, tak přáním a požadavkům zákazníků ale také pohodlí a bezpečnosti cestujících.

Zaměstnanecká perspektiva

- Spokojenost zaměstnanců – Spokojenost je velmi důležitá. Spokojení zaměstnanci pracují lépe a také nemají důvod opouštět firmu, což snižuje jak náklady, tak čas na hledání někoho nového.
- Vzdělávání zaměstnanců – I vzdělávání je velmi důležité, protože když budou lidé správně a kvalitně vzdělávání budou schopnější pro plnění svých pracovních povinností.

Perspektiva životního prostředí

- Snižování emisí a odpadu – Společnost si je vědoma, že ekologie a kvalita ovzduší je čím dál tím důležitější a snaží se tomuto přizpůsobit
- Podpora místní komunity – Pro společnost je důležité udržovat dobré vztahy se svým okolím.

Pro zjištění kritických faktorů úspěchu byly znázorněny vazby jednotlivých faktorů a jejich počet viz Příloha č. 11. Na základě těchto vazeb byly vybrány kritické faktory úspěchu, viz Tab. 3.15. Kritických faktorů úspěchu bylo vybráno 7 z různých perspektiv.

Tab. 3.15 Kritické faktory úspěchu

Perspektiva	Kritický faktor úspěchu	Celkový počet vazeb
Zákaznická	Komunikace se zákazníkem	3
Zákaznická	Získání nových a udržení klíčových zákazníků	3
Finanční	Růst tržeb	4
Finanční	Růst EBITDA	9
Interních procesů	Kvalita výrobků	4
Interních procesů	Realizace výzkumu a vývoje	4
Zaměstnanecká	Vzdělávání zaměstnanců	4

Zdroj: vlastní zpracování

Kritické faktory úspěchu by měly ovlivňovat alespoň 2 perspektivy, proto byla provedena kontrola, zda všechny vybrané kritické faktory úspěchu toto splňují, viz Příloha č. 12. Na základě této kontroly bylo zjištěno, že všechny kritické faktory úspěchu splňují podmínku ovlivnění alespoň dvou perspektiv.

3.2.4 Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu

Jako první budou vymezeny ukazatele výkonnosti na úrovni týmu. Týmy představují výrobní pracoviště, protože výroba je nejdůležitější část firmy. Vybraná měřítka výkonnosti

jsou znázorněny, viz Příloha č. 13. Pro další kroky použijeme měřítka s denní nebo týdenní četností měření. Pro zjištění kritických ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu provedeme zjištění vazeb na kritické faktory úspěchu, viz Příloha č. 14. Výsledné kritické ukazatele na úrovni týmu nalezneme, viz Tab. 3.16.

Tab. 3.16 Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni týmu

Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni týmu	Frekvence měření	
	Denně	Týdně
Míra využitosti kapacit	x	
Dodržování časového plánu - úkoly prováděné ve stanovené lhůtě	x	
Výtěžnost - čistá produkce dobrých výrobků		x
Produktivita pracoviště	x	
Produkce	x	
Kvalita výrobního procesu měřená přepracováním		x

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi klíčové ukazatele výkonnosti se dostalo celkem sedm ukazatelů s denním i týdenním měřením. Ukazatele se zabývají využitostí, dodržováním plánu, produktivitou nebo kvalitou.

3.2.5 Určení ukazatelů výkonnosti na úrovni organizace

Dále byly vybrány ukazatele na úrovni organizace, viz Příloha č. 15. Dále je pracováno s ukazateli, jejichž frekvence měření je denní nebo týdenní. Stejně jako u ukazatelů na úrovni týmu provedeme zjištění vazeb na kritické faktory úspěchu, viz Příloha č. 16. Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace jsou uvedeny, viz Tab. 3.17.

Tab. 3.17 Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace

Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace	Frekvence měření	
	Denně	Týdně
Skutečné datum dodávky versus slíbené datum		x
Četnost objednávek		x
Dodávky v plném rozsahu a včas		x
Počet reklamací od klíčových zákazníků		x

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny zjištěné ukazatele mají týdenní četnost měření. Ukazatele se týkají dodávek, objednávek a reklamací.

3.2.6 Určení ukazatelů výkonnosti na úrovni útvarů

Ve společnosti je několik útvarů jako například útvar výrobního ředitele, útvar obchodního ředitele, útvar finančního ředitele apod. Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace zjištěné v předešlé kapitole přiřadíme jednotlivým útvarům, viz Tab. 3.18.

Tab. 3.18 KPI na úrovni organizace dle útvarů

Klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace	Útvar
Skutečné datum dodávky versus slíbené datum	Útvar logistického ředitele
Četnost objednávek	Útvar obchodního ředitele
Dodávky v plném rozsahu a včas	Útvar obchodního ředitele
Počet reklamací od klíčových zákazníků	Útvar obchodního ředitele

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace byly rozděleny mezi útvar obchodního ředitele a útvar výrobního ředitele.

3.2.7 Výběr vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti

V průběhu určování ukazatelů výkonnosti bylo celkem nalezeno 11 klíčových ukazatelů výkonnosti, z toho 7 klíčových ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu a 4 ukazatele na úrovni organizace. Tyto ukazatele byly vybrány na základě vazeb na kritické faktory úspěchu. Klíčový ukazatel výkonnosti by měl ovlivňovat více než jednu perspektivu. Tato podmínka je splněna, každý ukazatel ovlivňuje alespoň dvě perspektivy, viz Příloha č. 17.

Další podmínkou pro ukazatele výkonnosti, aby mohly být nazývány klíčovými, je splnění sedmi charakteristik, které byly definovány a popsány v kapitole 2.1.3. Splnění těchto sedmi charakteristik je provedeno, viz Příloha č. 18. Mezi vítězné klíčové ukazatele výkonnosti po splnění všech podmínek se dostalo 9 KPI:

- míra využití kapacity,
- dodržování časového plánu - úkoly prováděné ve stanovené lhůtě,
- výtěžnost - čistá produkce dobrých výrobků,
- produktivita pracoviště,
- produkce,
- kvalita výrobního procesu měřená přepracováním,
- skutečné datum dodávky versus slíbené datum,
- dodávky v plném rozsahu a včas,
- počet reklamací od klíčových zákazníků.

3.2.8 Výběr vítězných klíčových ukazatelů výsledků

Klíčové ukazatele výsledků pokrývají delší časový úsek. Proto byly vybrány ty ukazatele výsledků, které mají měsíční četnost měření. Vybrané ukazatele jsou uvedeny, viz Tab. 3.19.

Tab. 3.19 Klíčové ukazatele výsledků

Klíčový ukazatel výsledků	Měsíční četnost měření
Náklady na rozvoj odborné způsobilosti	x
Personální náklady	x
Tržby od klíčových dlouhodobých zákazníků	x
Náklady na odstranění závad	x
Náklady společnosti na provoz	x

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vybrané klíčové ukazatele výsledků jsou v souladu s posláním neustále zvyšovat spokojenost všech zainteresovaných stran nebo se strategií o udržitelný a profitabilní růst.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

Kapitola obsahuje shrnutí dosavadních výsledků práce a návrhy a doporučení pro společnost. Je zde popsán návrh klíčových ukazatelů výkonnosti spolu s doporučeními nebo návrh na vykazování ukazatelů.

4.1 Shrnutí

Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti byl prováděn pro firmu BONATRANS GROUP, a. s., která se zabývá výrobou železničních dvojkolí, kol a náprav. Informace k vypracování této práce byly čerpány z internetových stránek, výročních zpráv a z konzultací ve společnosti.

Pro vypracování práce byl zvolen systém, který zjišťuje stav společnosti pomocí šesti perspektiv hodnocení podniku. Pomocí modifikace dvanácti krokového modelu Parmentera byly zvoleny postupové kroky pro zpracování analytické části práce. Systém je založen na zjištění kritických faktorů úspěchu společnosti, které jsou důležité pro úspěch firmy. Tyto kritické faktory následně pomohly k určení klíčových ukazatelů výkonnosti.

Bylo realizováno osm postupových kroků. Nejprve byl zjištěn aktuální stav společnosti pomocí SWOT analýzy a zjištění aktuálního systému hodnocení výkonnosti ve vybrané společnosti. Dále byly definovány jednotlivé perspektivy, a to perspektiva interních procesů, perspektiva životního prostředí, finanční, zákaznická a zaměstnanecká perspektiva. Na základě analýz jednotlivých perspektiv byly vybrány faktory úspěchu. Pomocí matice vzájemných vztahů byly poté vybrány kritické faktory úspěchu.

V dalším kroku byly vybrány ukazatele výkonnosti na úrovni týmu, který zde představují jednotlivá pracoviště. Pro další postup byly vybrány ukazatele, které mají denní nebo týdenní četnost měření. Na základě vazeb ukazatelů a kritických faktorů úspěchu byly vybrány klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni týmu. Těchto ukazatelů bylo vybráno celkem šest. V následujícím kroku byly vybrány ukazatele výkonnosti na úrovni organizace. Následující postup byl stejný jako u ukazatelů výkonnosti na úrovni týmu. Pracovalo se s ukazateli, které mají denní nebo týdenní četnost měření. Byly určeny vazby ukazatelů a kritických faktorů úspěchu a na základě těchto vazeb byly vybrány čtyři klíčové ukazatele výkonnosti na úrovni organizace. Tyto ukazatele byly poté rozděleny mezi jednotlivé útvary v podniku.

Následně byly vybrané klíčové ukazatele na úrovni týmu i organizace porovnány se sedmi charakteristikami klíčových ukazatelů výkonnosti a vazbou na jednotlivé perspektivy. Tímto porovnáním byly získány vítězné klíčové ukazatele výkonnosti, kterých je celkem deset. Při definování ukazatelů výkonnosti, byly nalezeny i ukazatele výsledků. Z těchto ukazatelů byly vybrány ukazatele s měsíční četností měření a ty byly definovány jako klíčové ukazatele výsledků.

4.2 Návrhy a doporučení

Pouze definování ukazatelů výkonnosti nestačí. Je potřeba také vytvořit přehled vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti. Kromě přehledného seznamu ukazatelů bude navržen systém vykazování a zobrazení vybraných ukazatelů.

4.2.1 Přehled vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti

Byl vytvořen seznam klíčových ukazatelů výkonnosti pro přehlednost, viz Příloha č. 19. Tento seznam obsahuje název ukazatele, jeho výpočet, doporučenou hodnotu, doporučené zobrazení, úroveň a četnost měření, viz Tab. 4.1. Pro společnost je důležité znát doporučenou hodnotu výsledku případně trend pro jednotlivé ukazatele, viz Tab. 4.2.

Tab. 4.1 Přehled KPI s četností měření a úrovní

Klíčový ukazatel výkonnosti	Četnost měření	Úroveň
Míra vytíženosti kapacit	Denně	Tým
Dodržování časového plánu - úkoly prováděné ve stanovené lhůtě	Denně	Tým
Výtěžnost - čistá produkce dobrých výrobků	Týdně	Tým
Produktivita pracoviště	Denně	Tým
Produkce	Denně	Tým
Kvalita výrobního procesu měřená přepracováním	Týdně	Tým
Skutečné datum dodávky versus slíbené datum	Týdně	Organizace
Dodávky v plném rozsahu a včas	Týdně	Organizace
Počet reklamací od klíčových zákazníků	Týdně	Organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.2 Přehled KPI s doporučenou hodnotou a výpočtem

Klíčový ukazatel výkonnosti	Výpočet	Doporučená hodnota (trend)
Míra vytíženosti kapacit	Čas chodu zařízení / Využitelný časový fond * 100 %	< 90 %, > 80 %
Dodržování časového plánu - úkoly prováděné ve stanovené lhůtě	Úkoly prováděné včas / Všechny úkoly * 100 %	> 95 %
Výtěžnost - čistá produkce dobrých výrobků	Počet dobrých výrobků / Celkový počet výrobků	> 95 %
Produktivita pracoviště	Počet kusů za hodinu	
Produkce	Skutečná produkce / Denní plán produkce * 100 %	nejlépe 100 %
Kvalita výrobního procesu měřená přepracováním	Počet přepracovaných jednotek / Celkový počet jednotek * 100 %	
Skutečné datum dodávky versus slíbené datum	Slíbené datum - Skutečné datum	plus minus 2 dny
Dodávky v plném rozsahu a včas	Počet dodávek včas a v plném rozsahu/ Celkový počet dodávek * 100 %	> 90 %
Počet reklamací od klíčových zákazníků	Počet reklamací od klíčových zákazníků	nejlépe 0

Zdroj: vlastní zpracování

Tento seznam klíčových ukazatelů výkonnosti má pro společnost příznivý dopad. S tímto seznamem má společnost přehled nad tím co sleduje, jaké jsou doporučené hodnoty, jaký je výpočet daného ukazatele a jakých hodnot dosahuje.

4.2.2 Přehled vítězných klíčových ukazatelů výsledků

Stejně jako u klíčových ukazatelů výkonnosti byl vytvořen přehled pro klíčové ukazatele výsledků. Tento přehled také obsahuje název ukazatele, výpočet, doporučenou hodnotu nebo trend, četnost měření, úroveň a doporučené zobrazení, viz Příloha č. 20. I u klíčových ukazatelů výsledků je důležitá doporučená hodnota, viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Přehled KRI s doporučenou hodnotou a výpočtem

Klíčový ukazatel výsledků	Výpočet	Doporučená hodnota (trend)	Četnost měření	Úroveň
Náklady na rozvoj odborné způsobilosti	Součet nákladů na jednotlivá školení		Měsíční	Organizace
Personální náklady	Součet nákladů na veškerou personální činnost		Měsíční	Organizace
Tržby od klíčových dlouhodobých zákazníků	Součet tržeb od klíčových zákazníků		Měsíční	Organizace
Náklady na odstranění závad	Součet nákladů na odstranění závad		Měsíční	Organizace
Náklady společnosti na provoz	Součet nákladů na provoz společnosti		Měsíční	Organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Seznam klíčových ukazatelů výsledků má také na společnost příznivý dopad. Doporučené hodnoty jsou zde učeny příslušnými šipkami. U nákladů chceme, aby se snižovali nebo aby se alespoň držely na stejné úrovni. Stejně u tržeb chceme jejich zvýšení, případně aby si udržely stejnou úroveň.

4.2.3 Systém vykazování

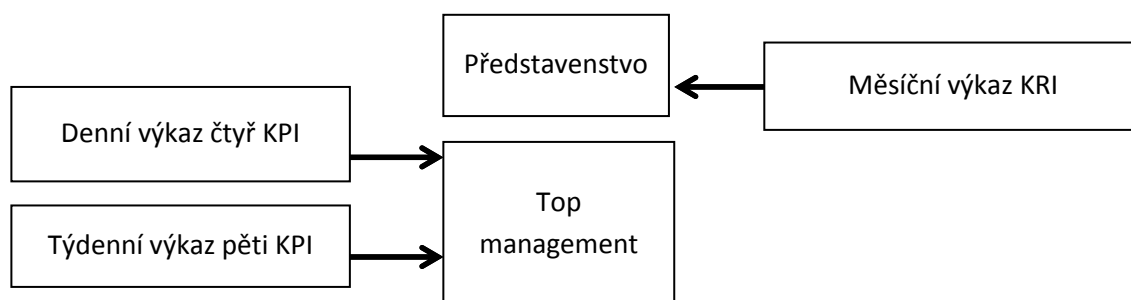
Nejlepším řešením pro vykazování výsledků je MS Excel. Jednak z důvodu jeho dostupnosti a uživatelské přívětivosti a také díky jeho možnostem, jako jsou výpočty, různé grafy, propojení buněk, probarvení buněk na základě dosažené hodnoty apod. Dalším vhodným způsobem vykazování je využití podnikového intranetu.

Jde-li o ukazatele s četností měření denně je nejvhodnější tyto výsledky vykazovat brzo ráno, aby vedení mělo aktuální informace co nejdříve a v případě problému mohlo tyto problémy co nejdříve řešit. Ukazatele s týdenní četností je nejlepší vykazovat v pondělí taktéž brzo ráno, ze stejných důvodů jako u ukazatelů s denní četností měření.

Pro top management by se tedy měl vykazovat denní výkaz čtyř klíčových ukazatelů výkonnosti (míra vytíženosti kapacit, dodržování časového plánu, produktivita pracoviště, produkce) a týdenní výkaz pěti klíčových ukazatelů výkonnosti (vytíženost, kvalita výrobního procesu měřená přepracováním, skutečné datum dodávky versus slíbené datum, dodávky v plném rozsahu a včas, počet reklamací od klíčových zákazníků), viz Obr. 4.1. Z těchto výkazů by mělo být patrné, zda došlo ke změně případně, proč k ní došlo. Kromě výkazů pro

top management by se výsledky klíčových ukazatelů výkonnosti měly vykazovat také všem manažerům. Důvodem je přehled o situaci ve společnosti, například zpoždění na nějakém pracovišti může vést k pozdějšímu zpoždění na jiném pracovišti, takže se manažeři mohou na možnou budoucí situaci připravit.

Dále by měla být zpracována zpráva pro představenstvo, která bude obsahovat pět klíčových ukazatelů výsledků, konkrétně jde o náklady na rozvoj odborné způsobilosti, personální náklady, tržby klíčových dlouhodobých zákazníků, náklady na odstranění závad a náklady společnosti na provoz, viz Obr. 4.1.



Obr. 4.1 Doporučené vykazování ukazatelů
Zdroj: vlastní zpracování

Důležité je, aby společnost začlenila používání ukazatelů výkonnosti do jejího běžného chodu. Dále musí vedení společnosti určit odpovědnou osobu, která bude dohlížet jak na správnost ale i na včasnost a aktuálnost výsledných hodnot jak pro KPI tak pro KRI.

4.2.4 Návrh zobrazení KPI a KRI

Jak již bylo zmíněno nejlepším způsobem pro vykazování, je MS Excel. Pro společnost byl vytvořen soubor, který je možné využít pro vykazování a sledování jednotlivých KPI a KRI. Soubor obsahuje celkem pět listů. První je věnovaný KPI na úrovni týmu s denním měřením, druhý pak KPI na úrovni týmu s týdenním měřením, třetí je věnován KPI organizace, na čtvrtém jsou pak KRI a na posledním pátém listě jsou pak uvedeny doporučené hodnoty a trendy pro porovnání s dosaženými hodnotami.

Na prvním listě jsou počítány ukazatele měřené denně, a to míra vytíženosti kapacit, produktivita pracoviště, produkce a dodržování časového plánu. Pro každý den jsou zde zaznamenány hodnoty potřebné pro výpočet daného ukazatele. Pro společnost byly propočteny ukazatele míra vytíženosti kapacit, produktivita pracoviště a produkce pro dva provozy, viz Příloha č. 21 a č. 22. Vypočítané hodnoty jsou formátovány dle doporučených

hodnot je tedy na první pohled vidět, zda je hodnota v doporučeném rozmezí případně, zda je dodržen požadovaný trend. Zbývající ukazatel není zobrazen z důvodu citlivosti údajů.

Na druhém listě jsou ukazatele měřené týdně, a to výtěžnost (čistá produkce dobrých výrobků) a kvalita výrobního procesu měřená přepracováním. Tabulka je koncipována stejně jako předchozí. Jsou zde zadávány data pro výpočet ukazatele, který provoz tyto data zaznamenává a období pro které je zaznamenává. Po vyplnění dat se ukazatel vypočítá v dané buňce a ta se pomocí formátování následně probarví podle dosažené hodnoty. Data potřebná pro výpočet těchto ukazatelů byla definována pro firmu jako citlivá, tudíž nemohly být zveřejněny ani data ani výpočty. U ukazatele kvality výrobního procesu je také kolonka pro poznámku týkající se důvodu přepracování výrobku.

Na dalším listě jsou zaznamenány ukazatele na úrovni organizace měřené týdně. Konkrétně jde o ukazatele skutečné datum dodávky versus slíbené datum, dodávky v plném rozsahu a včas a posledním ukazatelem je počet reklamací od klíčových zákazníků. I zde jsou určeny buňky pro záznam dat a pro výpočet ukazatele. Tak jako v předchozích případech i zde probíhá probarvování buňky dle dosažených hodnot. I zde byla data potřebná pro zjištění hodnot ukazatelů definována jako citlivá pro společnost.

Na dalším listě se nacházejí kritické ukazatele výsledků, a to náklady na rozvoj odborné způsobilosti, personální náklady, tržby od klíčových dlouhodobých zákazníků, náklady na odstranění závad a náklady společnosti na provoz. Zde jsou zaznamenány jednotlivé hodnoty nákladů a tržeb. I zde se buňky zbarvují dle příslušných hodnot, viz Příloha č. 23. Dle dosažených hodnot lze vidět, že se náklady i tržby mění jak během roku, tak v meziročním srovnání. Například u nákladů na rozvoj odborné způsobilosti jsou skoky mezi některými měsíci poměrně vysoké. V měsících červenec, srpen nebo prosinec se dají výrazně nižší náklady na rozvoj odborné způsobilosti předpokládat, a to z důvodů dovolených a svátků.

5. Závěr

Měření a sledování výkonnosti podniku je pro společnost velmi důležité. K tomuto měření může využít klíčové ukazatele výkonnosti, které sledují aktuální stav společnosti a zjišťují, zda je dosahováno cílových hodnot.

Cílem diplomové práce bylo navržení klíčových ukazatelů výkonnosti pro podnik BONATRANS GROUP, a. s. Podnik se zabývá výrobou železničních dvojkolí, kol a náprav.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy vztahující se k podniku, výkonnosti a způsobům měření výkonnosti. Dále byly vymezeny jednotlivé typy ukazatelů, postup pro zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti, metody pro definování klíčových ukazatelů výkonnosti. Poté byly definovány postupové kroky pro navržení klíčových ukazatelů výkonnosti.

V praktické části byla charakterizována společnost BONATRANS GROUP, a. s. a byly vymezeny její vize, poslání a strategie. Dále byly využity postupové kroky definované v teoretické části. Nejdříve byl zjištěn současný stav společnosti. Bylo zjištěno, že společnost sleduje vybrané finanční ukazatele a definované klíčové ukazatele výkonnosti. Dále byla provedena SWOT analýza. Na základě výsledků analýzy byla vybrána strategie hledání, což znamená, že by měla firma využít příležitostí k eliminaci hrozeb. Poté byly charakterizovány jednotlivé perspektivy společnosti, a to finanční, zákaznická, zaměstnanecká, perspektiva interních procesů a perspektiva životního prostředí. V následujících krocích byly zjištěny faktory úspěchu pro jednotlivé perspektivy. Na základě vazeb na tyto faktory byly vybrány klíčové ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výsledků. Bylo definováno devět klíčových ukazatelů výkonnosti a pět klíčových ukazatelů výsledků.

Na základě provedených analýz a vybraných klíčových ukazatelů byly vytvořeny návrhy a doporučení pro společnost. Pro jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výsledků byly navrženy doporučené hodnoty (trend) a způsob výpočtu. Byl také navržen systém vykazování a zobrazení. Je vytvořen konkrétní model pro vykazování a sledování jednotlivých KPI a KRI v programu MS Excel. Vzhledem k měnícímu se prostředí by se měly ukazatele sledovat a v případě potřeby i měnit za ty, které budou lépe vyhovovat novým podmínkám.

Seznam použité literatury

Monografie

1. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
4. HÁLEK, Vítězslav. *Non-financial indicators in the valuation process*. 1st ed. London: Sciemcee Publishing, 2016. 114 p. ISBN 978-0-9935191-2-3.
5. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 295 s. ISBN 978-80-7400-052-2.
6. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
7. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
8. KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
9. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
11. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
12. MAREK, Petr a kolektiv. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
13. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, c2010. 299 p. ISBN 978-0-470-54515-7.

14. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
16. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd.. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
17. SEDLÁČEK, Milan, Petr SUCHÁNEK a Jiří ŠPALEK. *Kvalita a výkonnost průmyslových podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 127 s. ISBN 978-80-210-6075-3.
18. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
19. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
20. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
22. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické dokumenty

23. BONATRANS GROUP, a. s. *Výroční zpráva 2015*. Bohumín, 2016. 39 s.
24. BONATRANS GROUP, a. s. *Výroční zpráva 2016*. Bohumín, 2017. 39 s.
25. BONATRANS GROUP, a. s. *Výroční zpráva 2017*. Bohumín, 2018. 40 s.

Internetové zdroje

26. ACRI, *BONATRANS GROUP A.S.* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.acri.cz/cz/zeleznicni-prumysl/dodavatele-komponent/soucasti-podvozku/bonatrans-group-a-s>
27. GHH-BONATRANS [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.ghh-bonatrans.com/cs/>

Seznam zkratk

B2B.....	Business to business
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové ukazatele výsledků
PI	Ukazatele výkonnosti
RI.....	Ukazatele výsledků
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019

.....

Bc. Tereza Pavlů

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti BONATRANS GROUP, a. s.

Příloha č. 2 SWOT matice

Příloha č. 3 Rozvaha společnosti BONATRANS GROUP, a.s.

Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztráty společnosti BONATRANS GROUP, a. s.

Příloha č. 5 Výpočty ukazatelů rentability

Příloha č. 6 Výpočty ukazatelů likvidity

Příloha č. 7 Výpočty ukazatelů aktivity

Příloha č. 8 Výpočty ukazatelů zadluženosti

Příloha č. 9 Výpočty Tafflerův model

Příloha č. 10 Výpočty IN05

Příloha č. 11 Matice faktorů úspěchu

Příloha č. 12 – Kontrola vztahů kritických faktorů úspěchu a perspektiv

Příloha č. 13 – Ukazatele výkonnosti na úrovni týmu

Příloha č. 14 – Vazby KPI na úrovni týmu

Příloha č. 15 – Ukazatele výkonnosti na úrovni organizace

Příloha č. 16 – Vazby KPI na úrovni organizace

Příloha č. 17 – Vazby KPI na perspektivy

Příloha č. 18 – Splnění 7 charakteristik KPI

Příloha č. 19 – Přehled KPI

Příloha č. 20 – Přehled KRI

Příloha č. 21 – KPI týmu denní měření provoz A

Příloha č. 22 – KPI týmu denní měření provoz B

Příloha č. 23 – KRI měsíční měření